



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Análisis y evaluación de la Mype familiar “El Gordo Daniel”  
en la ciudad de Piura**

Tesis para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Mayra Alejandra Jara Gallo**

**Asesor(es):  
Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza**

**Piura, noviembre de 2019**



A mis padres, Daniel y Gladys, quienes incondicionalmente me han brindado su apoyo día a día para ser de mí, una mejor persona y así lograr mis objetivos. A ellos les debo también el desarrollo del presente trabajo de investigación, pues con mucho esfuerzo y dedicación empujaron el restaurante “El Gordo Daniel”, haciendo de nosotros una familia empresaria.

A mis hermanos, quienes a pesar de ser menores que yo, sigo aprendiendo de ellos, compartiendo sueños y aspiraciones.



## **Prólogo**

El presente trabajo de investigación lleva el título: “Análisis y Evaluación de la Mype Familiar ‘El Gordo Daniel’ en la ciudad de Piura”. Este trabajo ha sido escrito como parte de los requisitos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de Piura.

El motivo de esta investigación fue el desenvolvimiento del restaurante El Gordo Daniel, lugar en el que tuve la oportunidad de participar activamente en su gestión. El enfoque de este proyecto fue trabajado en conjunto con la Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza, docente e investigadora de la Universidad de Piura, el cual busca abarcar las diversas dificultades por las que padece una empresa familiar que recién inicia sus operaciones en el mercado laboral, con el fin de hacer comparación entre lo que es mejor para la empresa y lo que es mejor para la familia.

Este trabajo de investigación tiene la finalidad de sensibilizar a los empresarios familiares, a sus familias y a sus trabajadores más cercanos sobre los desafíos, responsabilidades y realizaciones que conllevan tener o formar parte de un negocio familiar, partiendo del análisis del caso de estudio: el Restaurante “El Gordo Daniel”.

La tesis pretende estudiar a profundidad tanto los temas relacionados con la operación de esta empresa, así como también los temas particulares de la relación empresa-familia-propiedad, con el propósito de comprender el motivo de su decadencia en tan poco tiempo.

Agradezco, en primer lugar, a mi asesora, la Mgtr. Alma Rosa Machuca, quien con mucho esfuerzo, perseverancia y paciencia me ha guiado en el desarrollo de la presente

tesis. Mis padres, Daniel y Gladys, merecen un agradecimiento especial por haberme brindado información relevante del Restaurante, y por ofrecerme la oportunidad de ser parte de la gestión y desarrollo de esta empresa, permitiéndome así desarrollarme profesionalmente. Debo mencionar también a la Universidad de Piura por la formación personal y profesional ofrecida, así como también por la oportunidad que me ha brindado para sustentar esta tesis.



## Resumen Analítico-Informativo

**Análisis y Evaluación de la Mype Familiar “El Gordo Daniel” en la ciudad de Piura**

**Mayra Alejandra Jara Gallo**

**Asesor(es): Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza**

**Tesis.**

**Título de Licenciado en Administración de Empresas**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Piura,**

**Palabras claves:** Mype familiar/Empresa familiar/Mype familiar en Piura/Restaurante familiar en Piura

**Introducción:** El enfoque de esta tesis radica en las diversas dificultades por las que padece una empresa familiar que recién inicia sus operaciones en el mercado laboral, con el fin de hacer comparación entre lo que es mejor para la empresa y lo que es mejor para la familia. La tesis pretende estudiar a profundidad tanto los temas relacionados con la operación del restaurante “El Gordo Daniel”, así como también los temas particulares de la relación empresa-familia-propiedad, con el propósito de comprender el motivo de su decadencia en tan poco tiempo.

**Metodología:** La metodología utilizada es el Modelo de los tres círculos, desarrollado por Tagiuri R., Davis J., 1992; el cual consiste en tres subsistemas superpuestos: negocio, propiedad y familia. El primer subsistema de la familia está formado por los miembros de la familia o los lazos de sangre que surgen a partir de él. El segundo subsistema, la propiedad, está compuesto por todos los propietarios de la empresa, pudiendo ser socios, accionistas o interesados en la empresa. Y, finalmente, el tercer subsistema, el negocio, está compuesto por los funcionarios de la empresa y por las funciones que desempeñan.

**Resultados:** El Modelo de los tres círculos aplicado al restaurante “El Gordo Daniel” permitió detectar los aspectos positivos y negativos del negocio, así como también las soluciones que pudieron llevar a una mayor permanencia en el mercado:

- Familia: Padres e hijos se involucraron en la empresa desde el primer día sin tener experiencia alguna en la gestión de restaurantes. Carencia de reuniones y tiempo con la familia (sólo en vacaciones de los hijos).
- Propiedad: Falta de un Consejo Asesor. Carencia de un equipo directivo.
- Negocio: Carencia de estrategias de innovación y expansión.

**Conclusiones:** Partiendo del análisis de la gestión operativa del Restaurante “El Gordo Daniel”, se resaltan los siguientes problemas que llevaron al señor Daniel a tomar la decisión de cerrar el restaurante: Carencia de una estructura de gobierno formal, falta de reglas establecidas, no saber delegar, profesionalización escasa, alta variabilidad en la planilla, falta de control, falta de zonas de trabajo, falta de uso de tecnología, el factor emocional y un sistema excesivamente personalizado: falta de flexibilidad y exceso personalismo en la dirección. La carencia de nuevas ideas, la estructura familiar de la gestión del restaurante fue muy tradicional, convirtiéndose en un obstáculo para la aparición de nuevas ideas y talentos en el seno de la empresa.

**Fecha de elaboración del resumen:** 28 de octubre de 2019

## Analytical-Informative Summary

### **Análisis y Evaluación de la Mype Familiar “El Gordo Daniel” en la ciudad de Piura**

**Mayra Alejandra Jara Gallo**

**Asesor(es): Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza**

**Tesis.**

**Título de Licenciado en Administración de Empresas**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Piura,**

**Keywords:** Family Mype / Family business / Family Mype in Piura / Family restaurant in Piura

**Introduction:** The focus of this thesis encompasses the various difficulties faced by a family business that has just started its operations in the market, in order to make a comparison between what is best for the company and what is best for the family. The thesis aims to study in depth both the issues related to the operation of the restaurant "El Gordo Daniel", as well as the particular issues of the business-family-property relationship, with the purpose of understanding the reason for its decline in such a short time.

**Methodology:** The methodology used is the Three Circles Model, developed by Tagiuri R., Davis J., 1992; which consists of three superimposed subsystems: business, property and family. The first subsystem, of the family, is made up of family members or the blood ties that arise from it. The second subsystem, the property, is composed of all the owners of the company, being able to be partners, shareholders or interested in the company. And finally, the third subsystem, the business, is made up of company officials and the functions they perform.

**Results:** The Model of the three circles applied to the restaurant "El Gordo Daniel" allowed to detect the positive and negative aspects of the business, as well as the solutions that could lead to a greater permanence in the market:

- Family: Parents and children were involved in the company from day one without having any experience in restaurant management. Lack of meetings and time with the family (only on children's vacations).
- Property: Lack of an Advisory Council. Lack of a management team.
- Business: Lack of innovation and expansion strategies.

**Conclusions:** Starting from the analysis of the operational management of the “El Gordo Daniel” Restaurant, the following problems are highlighted that led Mr. Daniel to make the decision to close the restaurant: Lack of a formal governance structure, lack of established rules, not knowing how to delegate, scarce professionalization, high variability in the payroll, lack of control, lack of work areas, lack of use of technology, emotional factor and an excessively personalized system: lack of flexibility and excessive personalism in management. The lack of new ideas, the family structure of the restaurant management was very traditional, becoming an obstacle to the emergence of new ideas and talents within the company.

**Summary date:** October 28, 2019.

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Características de la empresa “El Gordo Daniel”</b> .....	<b>3</b>
1.1. Historia .....	3
1.2. Giro de negocio .....	4
1.3. Visión, misión y valores de la empresa .....	5
1.3.1. Visión .....	5
1.3.2. Misión .....	5
1.3.3. Valores de la empresa .....	5
<b>Capítulo 2 Problemática</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo 3 Marco teórico</b> .....	<b>11</b>
3.1. Empresa familia: definiciones al uso .....	11
3.2. Características de la empresa familiar .....	13
3.3. Ventajas y desventajas de la empresa familiar .....	15
3.4. Ciclo de vida de la empresa familiar .....	15
3.5. Problemas habituales de la empresa familiar .....	18
3.6. Mito de la empresa familiar .....	19
3.7. El espíritu emprendedor de la empresa familiar .....	22
3.8. Gobierno de la empresa y de la familia .....	24
3.8.1. Órganos de gobierno y familia .....	24

3.8.2. Profesionalización en las empresas familiares.....	32
3.8.3. Protocolo familiar .....	34
<b>Capítulo 4 Metodología de la investigación: Modelo de los tres círculos.....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 5 Análisis de la empresa con la metodología de los tres círculos .....</b>	<b>47</b>
5.1. Realidad narrada de la empresa Restaurante El Gordo Daniel.....	47
5.2. Análisis de la empresa Restaurante El Gordo Daniel .....	49
5.2.1. Análisis de operaciones y procesos.....	50
5.2.2. Análisis de recursos humanos .....	57
5.2.3. Análisis comercial.....	61
5.2.4. Análisis económico - financiero .....	76
5.3. Análisis del Restaurante “El Gordo Daniel” con la metodología de los tres círculos.....	90
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>93</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>99</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>103</b>
Anexo 1. Ubicación del restaurante “El Gordo Daniel” .....	105
Anexo 2. Constancia de Información Registrada (CIR).....	106
Anexo 3. Imágenes de la grabación del programa “Entre Gente”.....	107
Anexo 4. Facebook El Gordo Daniel.....	108
Anexo 5. Página web El Gordo Daniel.....	109

## Lista de tablas

Tabla 1.	Definiciones alternativas de empresa familiar.....	12
Tabla 2.	Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....	15
Tabla 3.	Inversiones del capital familiar.....	32
Tabla 4.	Objetivos, actividades y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos.....	44
Tabla 5.	Grupo de interés en la empresa familiar.....	45
Tabla 6.	Descripción de los puestos de trabajo.....	58
Tabla 7.	Detalle de la inversión inicial.....	77
Tabla 8.	Amortización del préstamo.....	78
Tabla 9.	Balance General – Activos.....	79
Tabla 10.	Balance general – Patrimonio neto y pasivo.....	82
Tabla 11.	Estado de Resultados.....	84
Tabla 12.	Análisis del Restaurante “El Gordo Daniel” por la metodología de los tres círculos.....	91



## Lista de figuras

Figura 1.	Valores organizacionales de “El Gordo Daniel” .....	6
Figura 2.	Organigrama de restaurante .....	7
Figura 3.	Modelo de tres círculos y Modelo evolutivo tridimensional .....	16
Figura 4.	Etapas generales: Del emprendedor a la empresa familiar .....	24
Figura 5.	Estructuras de gobernanza corporativas en la empresa familiar .....	25
Figura 6.	Estructuras de gobernanza corporativa de la familia empresaria.....	28
Figura 7.	Etapas de transición en la profesionalización de la empresa familiar. ....	32
Figura 8.	Estructuras de gobernanza empresarial – familiar .....	35
Figura 9.	Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.....	42
Figura 10.	Distribución en planta .....	51
Figura 11.	Balance de caja .....	56
Figura 12.	Gestión de Inventarios – Pollos, carnes, pescados y guarniciones .....	56
Figura 13.	Proceso del servicio .....	68
Figura 14.	Gráfico del Total Activos.....	81
Figura 15.	Gráfico del Total Pasivos y Patrimonio .....	83
Figura 16.	Gráfico de los Costos de Ventas y Margen Bruto en relación a las Ventas .....	85



## **Introducción**

Las Empresas Familiares son instituciones, organismos, vivos que nacen, se desarrollan, se transforman y unas veces se mantienen de generación en generación en el mercado, y otras desaparecen. (Torres, 2011)

La empresa familiar se considera una unidad productiva que está fuertemente vinculada a la actividad económica. En todo el mundo, es cada vez más importante en vista de los cambios y desarrollos en curso en los dos componentes básicos: la familia y la empresa.

El negocio familiar necesita comprender que hay bandas de parentesco y amor fraternal que se conectan emocionalmente con los miembros de la familia, pero debe quedar claro que hay algunas personas establecidas y en funcionamiento relacionadas con los vínculos de la organización, independientemente de la afiliación o de alguien ajeno a la familia.

Por eso es necesario conocer elementos que forman parte de una empresa familiar con perturbaciones tanto en el entorno externo como en el interior, para guiarlos seriamente y en profundidad.

El desarrollo de la tesis abarca seis capítulos. En primer lugar, se menciona las características del restaurante El Gordo Daniel para posteriormente describir la problemática que aqueja la gestión de empresas familiares; situación que impulsó a realizar este trabajo de investigación. A continuación, se expone un marco teórico, detallando las particularidades, ventajas y desventajas de ser una empresa familiar, así como los mitos comunes que se presentan en estos tipos de negocios. Paso a seguir, se narra la

metodología que se usó en el presente trabajo de investigación y, posteriormente, se realiza el análisis de ésta en la empresa; para finalmente concluir con un plan de gestión efectiva para Mypes familiares de este rubro.



## Capítulo 1

### Características de la empresa “El Gordo Daniel”

#### 1.1. Historia

La empresa se inició en junio de 2013, por iniciativa del señor Daniel Eduardo Jara Rosas, quien decidió aceptar el traspaso de un antiguo restaurante ubicado al costado de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) y el cual se vendió por motivos personales del antiguo dueño.

Debido a la localización estratégica del local, el señor Jara divisó un nicho de mercado centrado inicialmente en los alumnos de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) quienes no tenían un buen lugar dónde comer.

Ante esta situación, el señor Jara y su esposa abordaron juntos el negocio; poniendo énfasis en la calidad del producto y en la entrega del servicio para así superar a los restaurantes existentes. Todo ello, los motivó a constituir una mype, resaltando siempre las siguientes características:

- Precio justo.
- Ambiente seguro y familiar.
- Servicio personalizado.

“El Gordo Daniel” emprendió sus actividades en un local alquilado en la Mz. A Lt. 7 de la Urb. La Providencia – Piura (Revisar Anexo 01: Ubicación del restaurante “El Gordo Daniel”). Comenzó con un total de seis trabajadores de lunes a viernes y con ocho para los

fin de semana. Se contaba también con ocho mesas de atención, de las cuales en promedio diario sólo cuatro eran habitualmente ocupadas. Es por ello que, las ventas no superaban los S/. 100 (cien) soles diarios, generando así pérdidas para la empresa.

Ante esta situación, los esposos propietarios decidieron satisfacer las necesidades gastronómicas a un nuevo segmento: las familias piuranas. Todo ello con el fin de reducir la capacidad ociosa tanto del local como de los trabajadores.

Inicialmente, el funcionamiento del restaurante no llegaba a cubrir los costos y gastos de operación. Pero, debido al persistente esfuerzo de los trabajadores y de los dueños por la calidad del servicio, la atención personalizada y un precio adecuado; la situación cambió poco a poco.

Gracias a la preferencia del público, “El Gordo Daniel” había llegado a insertarse en los hogares de la ciudad de Piura por medio de los programas de televisión “Entre Gente” y “Piura, Tierra Paraíso”, en los cuales se exponían la preparación de algunos de sus platos.

Esto ocasionó una mayor demanda, trayendo consigo un incremento en las inversiones: compra de mesas (se pasó de 8 a 20 mesas para atención), incremento del número de trabajadores (de 6 a 9 trabajadores de lunes a viernes, y de 8 a 13 para los fines de semana), compra de utensilios de cocina, refrigeradoras, ventiladores, etc.; aumento del pedido de bebidas a los proveedores; y de la remuneración a los trabajadores.

Esta situación impulsó la competencia en la zona por brindar un mejor servicio al cliente, tanto para “El Gordo Daniel” como para los demás restaurantes dedicados al mismo rubro.

El restaurante finaliza sus actividades a mediados de 2016, por disposición de la familia, se toma la decisión de traspasarlo.

## **1.2. Giro de negocio**

“El Gordo Daniel” fue inscrito en la SUNAT (Revisar Anexo 02: Constancia de Información Registrada – CIR) bajo el nombre de Mayra Alejandra Jara Gallo (hija mayor de los esposos propietarios) en el año 2013.

El restaurante tiene inscrita como actividad económica principal, el área de restaurantes, bares y cantinas (Código: 55205). Sus servicios fueron afectos al Impuesto General a las Ventas (I.G.V.).

### 1.3. Visión, misión y valores de la empresa

#### 1.3.1. Visión

La visión de la empresa está extraída de conversaciones con los propietarios: *“Ser reconocidos como el mejor restaurante de la región, confiable en comida marina y criolla en donde nuestro compromiso principal sea crear experiencias agradables al paladar de nuestros clientes”*.

#### 1.3.2. Misión

Igualmente, los propietarios exhibieron la siguiente misión: “Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes con deliciosos platillos de calidad, a un precio justo y en un ambiente seguro, agradable y familiar; desarrollados por un equipo humano competente y comprometido en proporcionar excelente servicio y satisfacción”.

#### 1.3.3. Valores de la empresa

Los valores de una empresa constituyen la filosofía de ésta y el soporte de la cultura organizacional. Definen el conjunto de principios, reglas y creencias que regulan la gestión de la organización. (Rossel, 2013)

El restaurante “El Gordo Daniel”, desde sus inicios se desarrolló bajo los siguientes valores:

- Responsabilidad, respeto y lealtad: “Todos los miembros del equipo de El Gordo Daniel, reflejamos estos tres valores en nuestro trabajo, llevamos a cabo nuestras tareas con entusiasmo y placer para el cliente”.
- La experiencia de nuestros clientes: “Es el foco de todo lo que hacemos. Es nuestra razón de ser. Expresamos nuestro afecto al ofrecer platos de alta calidad, con el mejor servicio personalizado, en un ambiente limpio y agradable, y al mejor precio posible”.

- Nuestra responsabilidad con las personas: “Ofrecemos oportunidades, promovemos el talento, formamos líderes y recompensamos el logro de los objetivos. Creemos que un equipo de personas bien educadas con antecedentes profesionales y diferentes experiencias que trabajan juntas en un ambiente de respeto y alienta un alto compromiso, es crucial para nuestro éxito continuo”.
- Trabajo en equipo: “Nos desafiamos a nosotros mismos para lograr el éxito a través del trabajo en equipo, con objetivos comunes y nos comprometemos con nuestra responsabilidad. Nos esforzamos por crecer de manera constante: Desarrollo constante e innovación. Somos una empresa con aprendizaje constante para poder anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, empleados y nuestro sistema”.

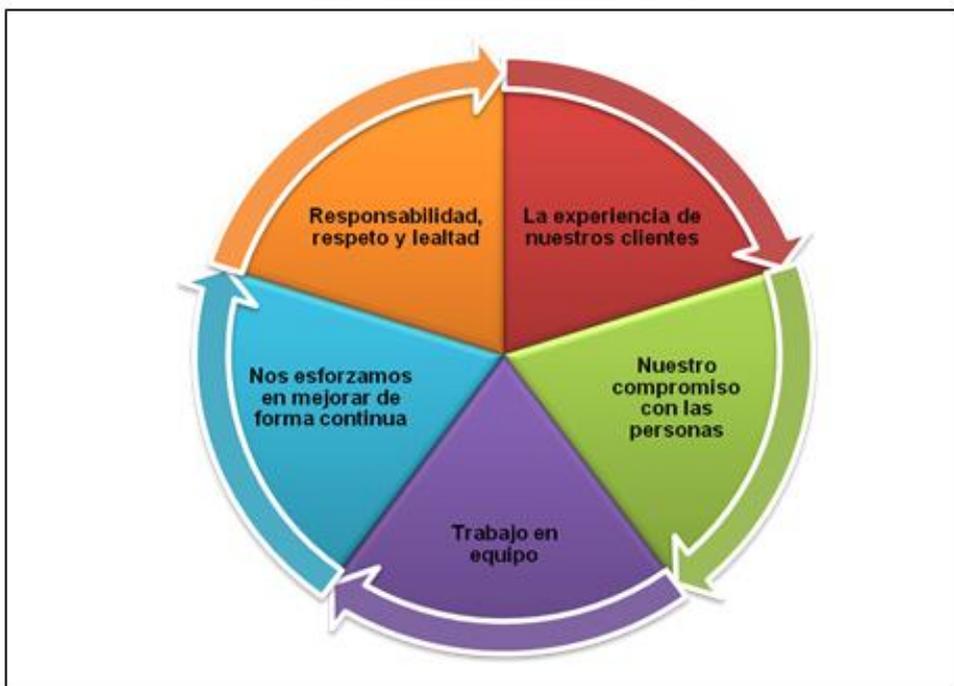


Figura 1. Valores organizacionales de “El Gordo Daniel”  
Fuente: Elaboración propia

### 1.3.1.1. Organigrama

El restaurante “El Gordo Daniel” cuenta como Gerente y Administradora a los señores Daniel y Gladys, respectivamente, quienes, a su vez son los propietarios de la empresa. Cuenta también con un jefe de camareros que tiene a su cargo dos camareros y un ayudante. Del mismo

modo, el jefe de cocina tiene a su jurisdicción a dos cocineros y un ayudante, quien este último apoya en temas de la limpieza del menaje.

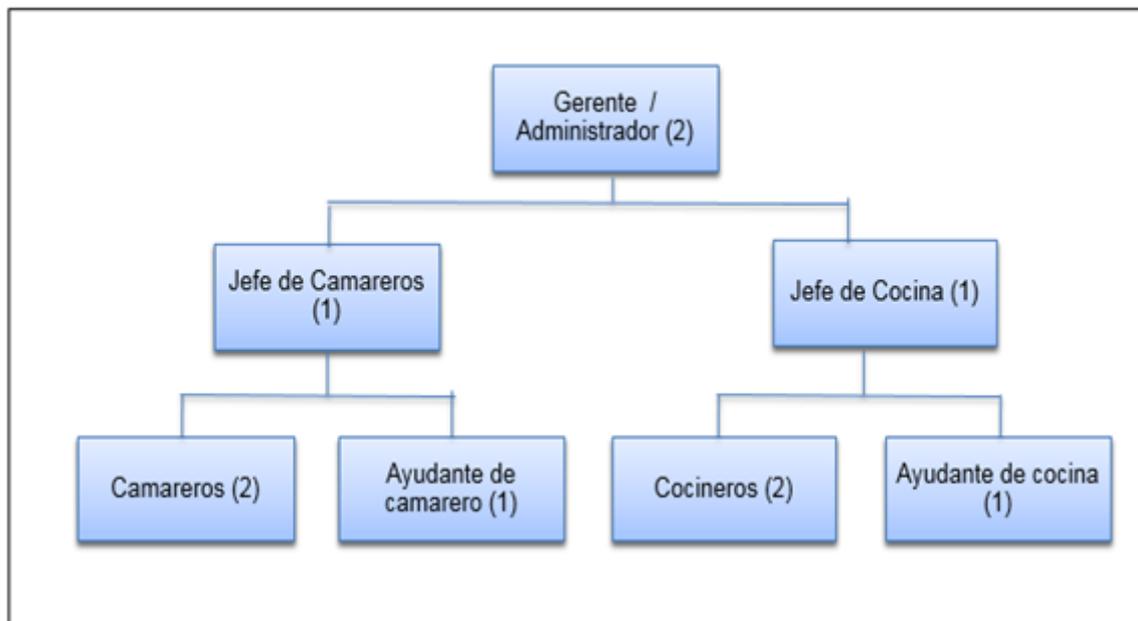
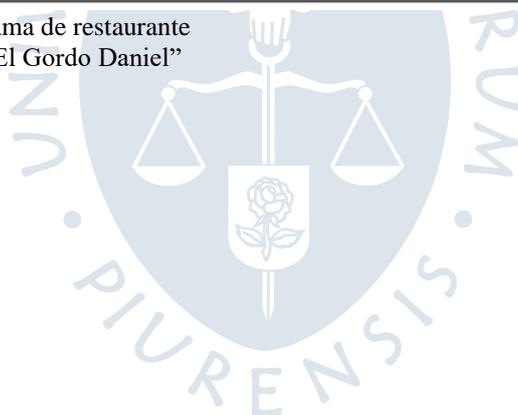


Figura 2. Organigrama de restaurante  
Fuente: Restaurante "El Gordo Daniel"





## **Capítulo 2**

### **Problemática**

Por lo general, las empresas familiares son consideradas poco organizadas y profesionalizadas, con procesos deficientes y estructuras que no ayudan a la delegación ni al crecimiento. No obstante, cuando se analiza cómo es posible que organizaciones tan poco estructuradas y con tales patrones de alineación sobrevivan en un mercado altamente demandante, se puede determinar que algo deben estar haciendo bien. (Treviño Rodríguez, 2010)

Ciertamente, no todas las empresas familiares que nacen consiguen sobrevivir, pero aquellas que logran adaptar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes se dan a la tarea de conseguir una mayor eficiencia y rentabilidad, y lo hacen mucho mejor que otras. De hecho, existen investigaciones que señalan que las empresas familiares son más rentables que las no familiares. (Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., Lansberg, I., 1997)

La principal diferencia entre una empresa familiar y una empresa no familiar es la participación de la familia, por lo que se debe pensar que el factor de familia no es sólo fundamental cuando se trata del problema, sino también en términos de unidad, responsabilidad y confianza.

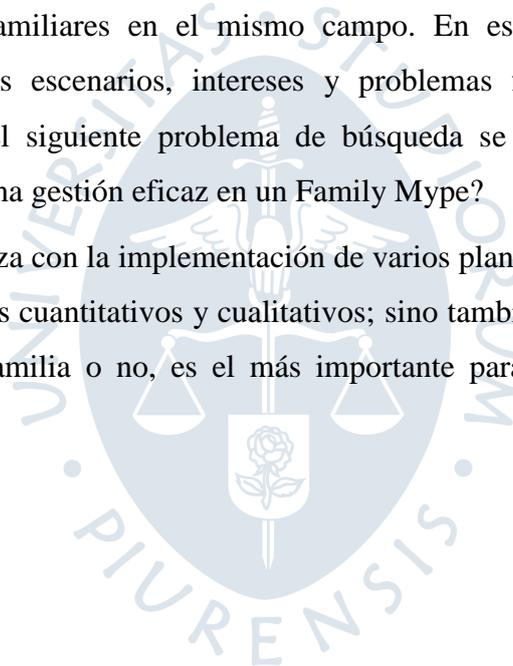
El restaurante “El Gordo Daniel” era una empresa que hasta el año 2013 estaba en fase de iniciación y, por ser de tipo familiar, realizar su gestión efectiva era mucho más complicada que para una empresa no familiar.

El Gordo Daniel inició sus actividades por iniciativa del Sr. Daniel Jara Rosas y, durante una reunión de familia, su esposa e hijos deciden participar juntos de este negocio, con el objetivo común de hacer negocios y, a lo largo del tiempo, convertirse en el destino favorito de los clientes.

Con el paso del tiempo, el negocio creció y hasta se convirtió en el lugar preferido por varios de sus clientes. Pero eso no fue suficiente, porque esta empresa no sobrevivió bajo la tutela de la familia Jara Gallo. El negocio fue transferido a personas ajenas a la familia en el año 2016.

Por lo expuesto anteriormente, el objetivo de esta tesis es realizar un análisis y evaluación del desempeño del restaurante “El Gordo Daniel”, a fin de proponer una gestión eficaz a las empresas familiares en el mismo campo. En este análisis, es necesario contemplar los diferentes escenarios, intereses y problemas familiares al tomar una decisión. Por lo tanto, el siguiente problema de búsqueda se formula: ¿Qué solución proporciona para lograr una gestión eficaz en un Family Mype?

La solución comienza con la implementación de varios planes de mejora, teniendo en cuenta no sólo los factores cuantitativos y cualitativos; sino también el factor humano que, sea un miembro de la familia o no, es el más importante para alcanzar la eficacia de cualquier organización.



## Capítulo 3

### Marco teórico

#### 3.1. Empresa familia: definiciones al uso

Al hablar de empresas familiares, generalmente se mentaliza en una familia que ha establecido una empresa para su sostén económico. Sin embargo, esta concepción distancia bastante de lo que verdaderamente representa una empresa familiar, tal como se verá a continuación en los conceptos que aportan distintos autores.

- “La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia, teniendo control financiero sobre ella.” (Donnelley, 1964)
- “Se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de los miembros de un mismo grupo familiar.” (Gallo, 2009)
- “La empresa familiar es una empresa de negocios, en la cual, la propiedad de los medios instrumentales y/o dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe una relación de familia.” (Arquer, 1979)
- “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de la familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.” (Belausteguigoitia Rius, 2010)

- “Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa”. (gerencia.com, 2012)

En la Tabla 1 se condensan distintas definiciones de empresa familiar, según (Belausteguigoitia Rius, 2010):

Tabla 1. Definiciones alternativas de empresa familiar.

Autor	Definición
Alcom	Organización lucrativa y controlada por una familia.
Barry	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia.
Barnes y Herson	Organización controlada por uno o varios miembros de una familia.
Dyer	Organización en la cual, las decisiones en relación con su dirección y control son influidas por el vínculo de aquella con una familia (o con varias familias).
Lansberg, Perrow, Rogolsky	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
Stern	Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias.
Becar y Dyer	Los subsistemas del sistema de la empresa familiar incluyen: 1) La empresa como entidad, 2) Una familia como entidad, 3) El fundador como entidad y 4) Entidad de enlace como el consejo de administración.
Davis	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Ward	Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control.
Donelly	Una empresa es familiar cuando se ha identificado estrechamente con, por lo menos, dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia.
Rosenblatt, de Milk, Anderson y Johnson	Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recaen sobre una sola familia, y en la que dos o más de sus miembros está o han estado involucrados con el negocio.

Fuente: (Belausteguigoitia Rius, 2010).

### 3.2. Características de la empresa familiar

En la bibliografía consultada se pueden identificar diversas características de la empresa familiar.

Las características de una empresa familiar son (Mucci, O., Telleria, E., 2011):

- Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistentes a los cambios.
- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos.
- Se aprecia una excesiva rigidez en la jefatura, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
- La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
- Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes, pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas.
- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
- Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.
- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
- La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
- La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia.
- Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
- Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el “apellido” familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción.

Una empresa puede ser considerada como “empresa familiar” al cumplir ciertos principios básicos (Treviño Rodríguez, 2010) señala:

- “Que una familia o incluso varias familias posean (en el caso de ser empresa privada) por lo menos 51% de las acciones del negocio y/o una cantidad suficientemente grande de capital en relación con los otros accionistas (en el caso de una empresa pública), de manera que tenga voz y voto al momento de definir el rumbo estratégico de la empresa (toma de decisiones)”.
- “Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio (gobernanza/control – consejo de administración)”.
- “Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir, que desee transmitir el patrimonio que ha formado –el negocio familiar– a siguientes generaciones, exhibiendo de esta forma una intención de logro generacional”.
- “Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones (involucrados directa o indirectamente)”.
- “Que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones, y que cada generación aporte a la base de conocimiento existente su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia”.
- “Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, definiendo riqueza en sentido amplio de la palabra, es decir, incluyendo no sólo capital financiero, sino también activos intangibles de la empresa, de la familia (amistades, reputación, etc.) y los generados para la sociedad (por ejemplo, responsabilidad social)”.

De acuerdo con todo lo definido se pueden establecer tres características generales básicas:

- Su propiedad es controlada por una familia.
- Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia.
- El deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

### 3.3. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Cada negocio familiar se ve afectado continuamente por fuerzas positivas y negativas que condicionan y afectan el desempeño. Las siguientes ventajas y desventajas de ser una empresa familiar se mencionan en la Tabla 2 (Trevinyo Rodríguez, 2010).

Tabla 2. Ventajas y desventajas de la empresa familiar.

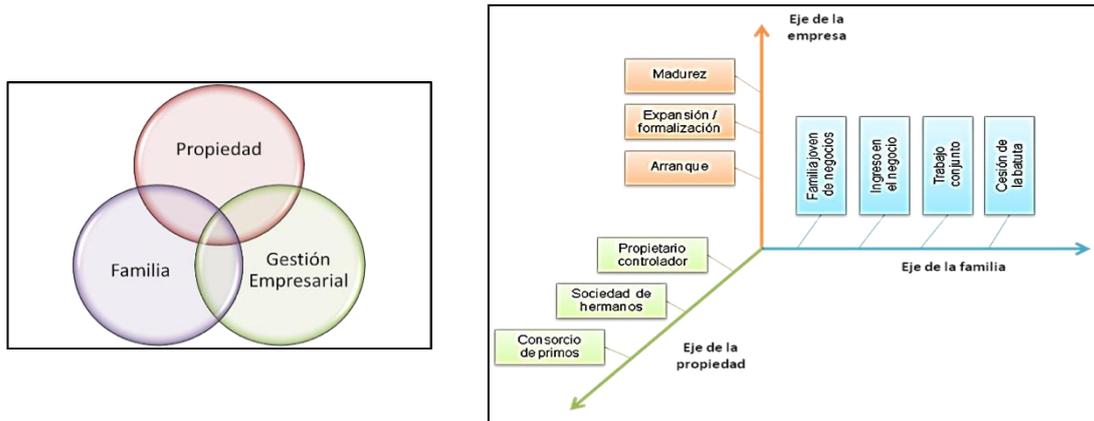
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar.	Involucramiento de miembros no comprometidos, que buscan en el proyecto empresarial cobijo/"colgados".
Deseo de perpetuar el legado de la familia.	Desinterés por el futuro de la empresa familiar, accionistas pasivos.
Unión y sentido de pertenencia.	Desunión.
Poner el todo antes que yo.	Poner el yo antes que el todo
Lealtad, compromiso, trabajo arduo-"es nuestro patrimonio y el de nuestros hijos/as"-enfoque a largo plazo.	Poca o nula valoración de lo que ha costado el legado familiar-"es mi patrimonio y el hoy es lo que valoro".
Comunicación, confianza y transparencia	Conflicto de interés, envidia y recelo.
La jerarquía es la jerarquía: objetivos claros y definidos.	"Aquí se hace lo que yo digo" ... "Acuérdate quién soy".
Cultura familiar compartida.	Valores encontrados/negación de la cultura familiar.

Fuente: (Trevinyo Rodríguez, 2010).

Por lo tanto, las ventajas competitivas que existen en una empresa familiar son el involucramiento de la familia, la materia de unidad, compromiso y confianza.

### 3.4. Ciclo de vida de la empresa familiar

Para estudiar con profundidad el ciclo de vida de la empresa familiar se ha tomado el Modelo evolutivo tridimensional por (Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., Lansberg, I., 1997) basado en un enfoque de conjuntos llamado Modelo de tres círculos planteado por (Tagiuri R., Davis J., 1992)



(a) Modelo de tres círculos

(b) Modelo evolutivo tridimensional

Figura 3. Modelo de tres círculos y Modelo evolutivo tridimensional

Fuente: (Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., Lansberg, I., 1997) y (Tagiuri R., Davis J., 1992)

En el modelo evolutivo tridimensional, cada dimensión es uno de los círculos del modelo de tres círculos y cada uno se divide en etapas de desarrollo:

- **De propiedad**

“Las empresas familiares evolucionan desde tener un solo dueño hasta ser propiedad de varios accionistas.” (Gersick K, Lansberg I, Desjardins M., 2003). Por ello, esta dimensión está conformada por las siguientes etapas:

- Propietario controlador (1era generación): Control de propiedad concentrada en un individuo o un matrimonio. De existir otros propietarios, éstos tienen acciones nominales y no ejercen autoridad como propietarios. Tienen la intención de reunir capital, elegir una estructura de propiedad para la próxima generación, etc.
- Sociedad de hermanos (2da generación): Dos o más hermanos tienen control sobre la propiedad. Tratan de establecer un proceso para compartir el control con los propietarios, definir el papel de los propietarios no empleados, atraer y retener capital, controlar la orientación de la familia.
- Consortio de primos (3era generación): Hay muchos primos accionistas. Mezcla de propietarios que son empleados o no empleados. Está destinado a manejar a la empresa en relación con la complejidad de la familia y los accionistas, las diferencias en los intereses y necesidades de los primos, etc.

- **De la familia**

El desarrollo de la familia en su relación con la empresa está conformado por cuatro etapas: (Gersick K, Lansberg I, Desjardins M. , 2003):

- Familia joven de negocios: La generación de adultos es menor de 35 años. Generalmente no hay niños y si los hay, son menores de 20 años. Se intenta crear una empresa matrimonial funcional, tomar decisiones iniciales sobre la relación entre el trabajo y la familia, etc.
- Ingreso en el negocio: Generación de padres con edades entre 35 y 50 años. Generación de hijos en la adolescencia o de 20 a 30 años. Está destinado a manejar la transición en la edad madura, superar e individualizar a la generación de hijos, facilitar un buen proceso para las primeras decisiones relacionadas con la carrera, etc.
- Trabajo conjunto: Generación de padres con edades entre 50 y 65 años. Generación de hijos entre 30 y 45 años. El propósito es promover la cooperación y la comunicación entre generaciones, fomentar la gestión constructiva de conflictos, llevar a la familia a la tercera generación que trabaje en conjunto, etc.
- Cesión de la batuta: La primera generación tiene más de 65 años y se disocia de la empresa familiar. Generación de liderazgo familiar.

- **De la empresa**

Desde el punto de vista de la administración, toda empresa familiar sigue el mismo rumbo de las demás empresas, del cual se pueden distinguir las siguientes etapas como indican: (Gersick K, Lansberg I, Desjardins M. , 2003)

- El arranque: Estructura informal de la organización, con el propietario en el centro de todo un producto o servicio. Renta en el mercado. Planificación de negocios. Financiamiento Análisis racional contra el sueño del fundador.
- Expansión/formalización: Estructura cada vez más funcional. Varios productos o líneas de negocio. Cambio del papel de gerente propietario y profesionalización del negocio. Planificación estratégica. Sistemas y políticas organizacionales. Gestión de caja.

- Madurez: Estructura organizacional que soporta la estabilidad. Base estable o decreciente de clientes. Estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel. Procedimientos organizativos bien establecidos. Re-enfoque estratégico. Compromiso de gerentes y propietarios. Reinversión.

Estos tres enfoques de desarrollo se pueden combinar en un solo sistema conceptual como se muestra en la Figura 3(b).

Al relacionar las tres dimensiones se tiene una empresa familiar que se encuentra en el escenario de ser una sociedad de hermanos, en la etapa de trabajo en conjunto entre padres e hijos y, al mismo tiempo, en la etapa de expansión y formalización; como también otra empresa puede encontrarse en el escenario de dueño gerente, de una familia joven e iniciando el negocio. Ambos escenarios demuestran que las empresas familiares no son un ente genérico indivisible, sino, un espectro de diversos tipos de organización que pueden tener muy poco que ver entre sí y que presentan una gran variedad de gamas de problemas, oportunidades y situaciones. (Martínez Echezárraga, 2010)

### 3.5. Problemas habituales de la empresa familiar

Los problemas que aquejan a las empresas familiares y no les permite avanzar en sus procesos de transición o evolución son los siguientes: (Trevinyo Rodríguez, 2010)

- Problemas estructurales y de flujo de efectivo: Poca o ninguna planificación y organización del flujo de caja y del capital de trabajo no es el mejor aliado para la progresión de la empresa.
- Falta de información en materia contable, legal y fiscal: No tener buenos auditores, abogados y tributaritas no solo evita la simplificación de los procedimientos administrativos, sino también los problemas financieros dentro y fuera de la empresa.
- Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional: La falta de visión del fundador en el futuro para su empresa y su familia, como parte de esto, crea escenarios pequeños, transparentes e injustos, desacuerdos familiares y posiblemente quiebra.

- Problemas familiares (conflicto): Sin un plan y reglas de entrada claras y oportunas, así como las funciones de cada miembro de la familia, pueden generar conflictos no solo entre los miembros principales de la familia, sino también con los estatutos.
- Problemas de planificación estratégica: La falta de planes estratégicos significa el error de no saber dónde ir o cómo organizar, cómo interactuar de manera menos negativa con la empresa y la familia. También se recomienda considerar los planes de contingencia.
- Falta de formación en los ámbitos: Falta de educación o abandono de ésta, haciendo que la empresa familiar sea estática y evitando la comprensión de los signos y / o advertencias de los cursos de la empresa y la familia.
- Falta de información sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos: Los propietarios de los propietarios a menudo no creen que deba elegir un especialista para brindarles soluciones para casos específicos dentro del consultor de la empresa. También puede incurrir en el error de contratar consultores que no se especializan en negocios familiares.

### 3.6. Mito de la empresa familiar

Los once mitos que rodean a las empresas familiares según O'Malley, recogidos del Blog Grandes Pymes de (Valda, 2010) son los siguientes:

- “Ahora que estamos trabajando juntos, nos llevaremos mejor.”

Pensar que el negocio familiar puede dar la oportunidad de unir a la familia en una pasión compartida. Esto puede servir como una nueva vía de acceso para la comunicación familiar, una nueva razón para confiar en los parientes. Sin embargo, no siempre las cosas son de color rosa, el negocio puede llegar a ser un lugar donde las pasiones se contagien de conflictos y enojos. Un lugar donde la comunicación encuentre su estancamiento y la confianza entre los familiares se desvanezca.

- “La empresa familiar es una oportunidad para emplear a toda la familia.”

No hay que ser ingenuos, las empresas familiares no hacen milagros. Una relación familiar que desde antes ha sido compleja, difícil y creadora de problemas no

puede mejorar por participar en el negocio familiar. De hecho, la empresa familiar puede convertir una buena relación en una mala y una mala relación en una pésima.

- “Se pueden mantener separados los asuntos de la empresa en la empresa y los asuntos de la familia en la familia.”

En una empresa familiar existen varias personas que intervienen y complican la toma de decisiones. Están los miembros no familiares del negocio, miembros familiares del negocio y los familiares que opinan del negocio sin tener injerencia directa en él. Con tantos intereses revueltos, es imposible separar a la familia del negocio.

- “No me importa lo que otros miembros de la familia piensen.”

Esto es así porque muchas veces las necesidades del negocio discrepan de lo que cada uno de los miembros de la familia quiere para sí mismos. Además, es muy difícil que cada uno de los miembros de la familia reciba una compensación justa y equitativa. Siempre están sujetos a comparaciones e inconformidades.

- “La empresa familiar siempre es un lugar con un ambiente cálido amigable y seguro.”

En un negocio familiar lo primero que se debe hacer es enfrentar la vida familiar, ya que ésta se proyectará en el negocio. Si uno es feliz en la familia entonces podrá ser feliz en el negocio. Si uno no es reconocido en la familia, difícilmente se le reconocerá en el negocio. Si se siente arrepentimiento por trabajar en el negocio, entonces se comete el error de trabajar ahí.

- “No debes de decir te quiero mucho en el trabajo.”

Si la relación familiar fuera del negocio es mala, es necesario tener cuidado, pues dentro del negocio será nefasta. Los padres deben ser conscientes que no siempre son los mentores indicados para sus hijos en su formación profesional. Si los padres no pueden hacer notar los errores que cometen los hijos dentro del negocio, si no les pueden reconocer sus aciertos, si no les pueden decir te quiero, entonces no es conveniente que los contraten.

- “No te quedes con nada, yo acepto la crítica.”

Unirse al negocio familiar es como casarse: no resuelve nada. Los negocios familiares están llenos de sentimientos encontrados, llenos de falso sentimentalismo generador de rencores, de leyes implícitas que deterioran la convivencia personal y profesional, por ejemplo:

- “Di lo que quieras siempre y cuando sea lo que quiero oír.
- “Di lo que quieras, pero piensa lo que dices.”
- “Cuando te separes de tu esposa te separarás del negocio.”
- “Nadie cobra antes que el jefe.”

- “No me importa lo que le pase a la empresa sólo quiero que mis hijos sean felices.”

Se deben considerar tanto las capacidades de los miembros de la familia y las prioridades del negocio. No todos los miembros de la familia tienen las mismas capacidades. Es importante que en el negocio familiar se tenga la suficiente sangre fría para elegir qué miembros de la familia han de colaborar en la empresa. Por ejemplo, el padre debe tener en cuenta para contratar a sus hijos:

- Si tienen la capacidad para el puesto
- Si los hijos quieren participar en el negocio.
- ¿Se contrataría si no fuera pariente?
- Si fuera despedido, ¿la relación permanecería intacta?

- “Me retiraré en unos meses.”

Para cuestiones de la sucesión es esencial hacer ver a los hijos que el negocio no es ni un premio ni tampoco una mina de oro. Pensar que el negocio es una recompensa genera un ambiente hostil de absurda competencia. Los hijos se impacientan porque quieren resultados fáciles y ganancias abundantes; para ellos, la paciencia es una característica indispensable. Las ganancias son primero para los padres, luego ya habrá ganancias para los hijos. Cuando algún miembro de la familia ambiciona quedarse con

el negocio, es el momento perfecto para mandar su currículum a otra empresa y dejar atrás al negocio familiar.

- “Tengo que trabajar aquí, no tengo otra alternativa.”

Quien piense en trabajar en una empresa familiar debe de desechar las siguientes razones:

- Porque quiero reiniciar mi relación con mis familiares.
- Es que mis padres me necesitan.
- Mis padres me han dado tanto que les debo, al menos, trabajar con ellos.

Quien piense en trabajar en una empresa familiar debe de buscar algunas razones como las siguientes:

- ¡Me encanta el negocio!
- ¡Quiero ser parte de él!

- “¿Lo quieres por escrito? Entonces no me quieres.”

Llegar a un acuerdo con algún familiar y no ponerlo por escrito es acordar en que en un futuro habrá desacuerdos. En los negocios familiares hay que poner de relieve constantemente que no se debe hablar de problemas familiares.

Finalmente, quien cree que al participar de un negocio familiar obtendrá un trato especial, convivencia armoniosa, acuerdos por escrito y menor presión, está un error.

### **3.7. El espíritu emprendedor de la empresa familiar**

Al hablar de empresas familiares, las personas asumen que la familia detrás de la creación de esa empresa es, con toda certeza, una familia empresaria. Lo anterior, no siempre es cierto.

De acuerdo con lo indicado por (Rossel, 2013) “el dueño de una empresa puede ser sin duda un empresario, pero el que sea muy bueno haciendo negocios no quiere decir que su empresa vaya a pasar de generación en generación. El espíritu emprendedor es uno de

los principales factores que da origen a las organizaciones y desgraciadamente su ausencia tiene como consecuencia la extinción de éstas. Hay diferencias empíricas de que un comportamiento emprendedor mejora el desempeño de las empresas, pues incrementa la voluntad para tomar riesgos y desarrollar nuevos productos, procesos y servicios.”

“Un emprendedor es una persona que enfrenta, con resolución, acciones azarosas.” (RAE, 2016). Específicamente en el campo de la economía, negocios o finanzas, es aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico u otro. Desde este punto de vista, el término se refiere a quien identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para iniciarla.

Según (Belausteguigoitia Rius, 2010) “la disciplina que contempla la innovación y la creación de nuevos negocios dentro de las existentes, se denomina Intrapreneurship, la cual se asocia con el espíritu emprendedor en las organizaciones y se deriva del término Entrepreneur” (que en francés significa emprendedor, empresario).

La orientación emprendedora de una persona se explica en 5 dimensiones (Rossel, 2013):

- **Proactividad:** Es una búsqueda constante de oportunidades y soluciones para enfrentar posibles problemas futuros.
- **Innovación:** Es la capacidad de romper antiguos paradigmas y descubrir constantemente nuevas maneras de hacer las cosas.
- **Riesgo:** Todo emprendedor asume riesgos moderados.
- **Agresividad:** En las personas de competencia (organizaciones) con un espíritu emprendedor no es fácilmente asustado con sus competidores, incluso si son ellos, eventualmente, llevarlos a mejorar cuando nuevos desafíos.
- **Autonomía:** Toda persona y organización empresarial es libre para realizar sus tareas y desarrollar su potencial.

Las organizaciones que han perdido su espíritu empresarial, tarde o temprano declinarán y morirán en el camino.

### 3.8. Gobierno de la empresa y de la familia

Antes de continuar con la cuestión del gobierno y de la familia, es necesario definir dos conceptos básicos para diferenciar la familia y la empresa.

Según (Trevinyo Rodríguez, 2010) “una empresa familiar consiste en un emprendedor que conformó una empresa y que involucró a su familia en la misma. Así mismo, una familia empresaria es aquella familia involucrada en el sueño empresarial del emprendedor y que pasa a siguientes generaciones, inclusive diversificando sus rubros, sectores o negocios.”

Estos conceptos se pueden diferenciar en la Figura 4:

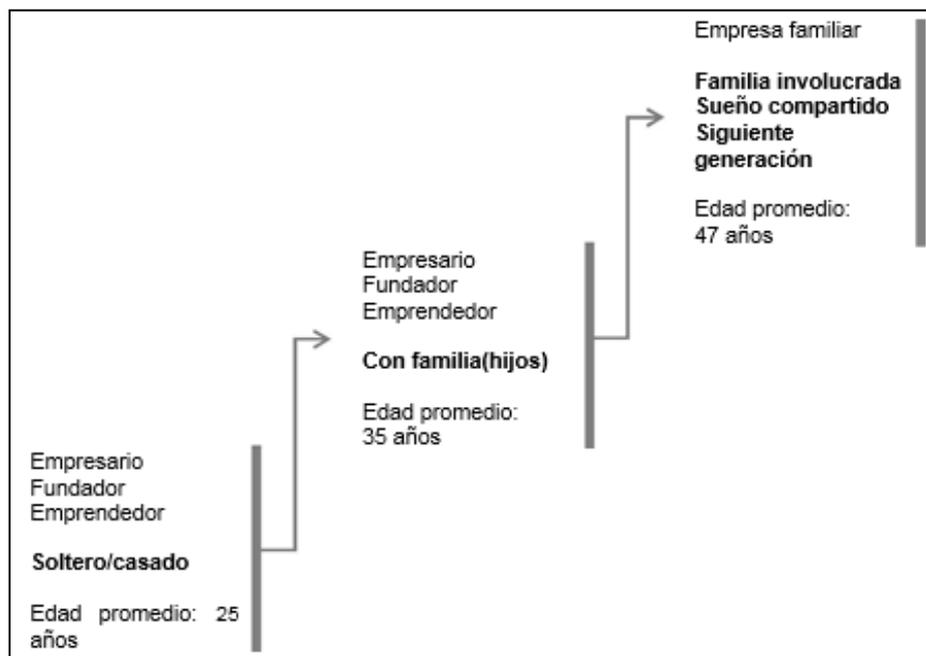


Figura 4. Etapas generales: Del emprendedor a la empresa familiar  
Fuente: (Trevinyo Rodríguez, 2010)

#### 3.8.1. Órganos de gobierno y familia

Dado lo que significan una empresa familiar y familia empresaria; los órganos de gobierno y familia se pueden clasificar en los siguientes dos grupos mostrados en las Figuras 04 y 05 por (Trevinyo Rodríguez, 2010)

### a) Empresa familiar

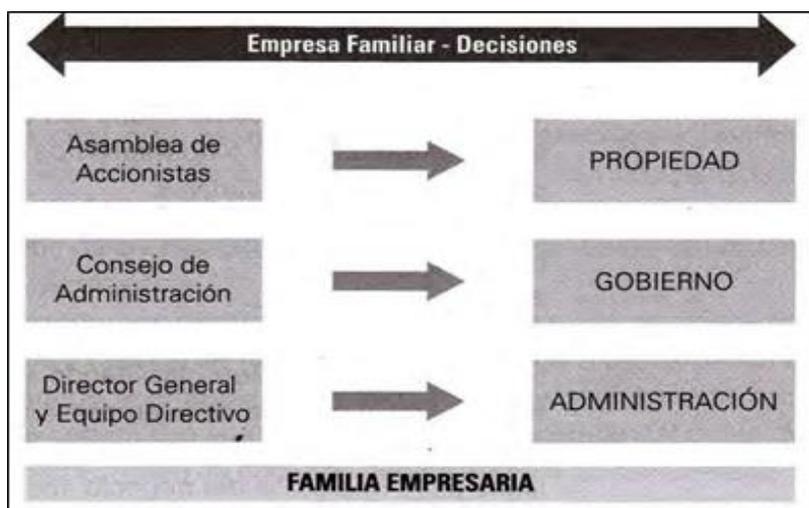


Figura 5. Estructuras de gobernanza corporativas en la empresa familiar  
Fuente: (Trevinyo Rodríguez, 2010)

- Asamblea de accionistas: “El instrumento supremo de gobierno de una empresa que constituye un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones respecto a la empresa que poseen. Es el órgano supremo del capital de la empresa. En ella están representados todos los accionistas, pertenezcan o no a la familia propietaria. A través de este órgano los socios obtienen la información relativa de la empresa familiar, lo cual les permite no sólo enterarse de lo que pasa en ella, sino deliberar y decidir sobre los asuntos referentes al gobierno del negocio. La asamblea de accionistas es esencialmente democrática ya que es necesaria una participación equivalente al número de votos admisibles. Es importante considerar que las responsabilidades y funciones de la asamblea de accionistas solo se dan al ámbito de la empresa familiar (se excluye a la esfera familiar), ya que uno de los ideales de la empresa familiar es tener accionistas activos que añadan valor a la dirección del negocio y que visualicen su crecimiento a través de las generaciones.” (Belausteguigoitia Rius, 2010)

(Trevinyo Rodríguez, 2010) plantea las principales funciones de la asamblea de accionistas:

- Velar por los derechos de todos los accionistas, sean o no miembros de la familia, y garantizar sus intereses y expectativas.

- Comunicarse y fomentar la participación de accionistas y socios.
  - Aprobar las cuentas.
  - Presentar la información financiera y de gestión de una forma transparente y completa.
  - Reformar los estatutos.
  - Emitir obligaciones.
  - Diluir y liquidar la sociedad.
  - Designar la función de los administradores, así como aprobar y desaprobado su gestión.
  - Cualquier otro mandato que le sea especialmente conferido a los estatutos.
  - Diseño del consejo de administración.
- El Consejo de Administración: “En organizaciones muy pequeñas como microempresas, los consejos de administración operativos no ofrecen grandes ventajas, y si no están bien diseñados, podrían obstaculizar la marcha de los negocios. Sin embargo, en las empresas de mayor tamaño (pequeñas, medianas y, por supuesto las grandes), el Consejo de Administración, deben verse como una figura fundamental en la organización.” (Belausteguigoitia Rius, 2010)

Una empresa familiar en desarrollo se enfrenta constantemente a decisiones estratégicas complejas que a menudo conducen a la generación que es responsable de participar día a día, sin ver “claramente”. Cuando la evolución del negocio supera la capacidad de gestión que tiene, es muy probable que no descubra oportunidades a su alrededor o que carezca de creatividad y simplemente se estanque en lo que siempre ha hecho, si esto sucede, pierde el objetivo final de cualquier organización. Si el empresario fundador o generación de mando ya no pueden ocuparse de todo, porque solo tiene la carga de querer desarrollar el negocio, a menudo lo limita a “pensar y reflexionar” sobre el futuro de la compañía. Es necesario involucrar a un grupo de personas con grandes ideas y amplia experiencia que puedan ayudarlo a administrar, determinar y planificar el futuro de su empresa. A este

grupo de personas que pueden ser de tres a ocho asesores (según las características de la empresa familiar), se les conoce como consejos administrativos o consejos asesores; y establecer la fase de desarrollo hacia la profesionalización de la empresa familiar.

- Director General y equipo directivo: “Muchas veces los directores elegidos por los accionistas son valientes, visionarios y obtienen muchos beneficios (además de legitimidad) en crear consejos de administración operativos, que constituyen una vía ineludible hacia la profesionalización. Están dispuestos a ser juzgados, a que se les critique y a responder a un órgano superior, que es el consejo de administración. Por ello, es preciso incluir al director de la compañía y a los posibles sucesores a las juntas de consejo. Además, se recomienda incorporar personas externas a la familia.” (Belausteguigoitia Rius, 2010)

(Belausteguigoitia Rius, 2010) pone como ejemplo un consejo de administración típico de una empresa familiar mediana, en el cual los hijos se han incorporado:

- Un director general (padre).
- Dos gerentes (hijos).
- Dos consejeros externos.

En teoría, es apropiado que haya un mayor número de miembros y gerentes externos que internos, con el objetivo de dar más formalidad a las reuniones y dar nuevas ideas de negocios. Sin embargo, en el caso de las pequeñas empresas familiares, donde varios miembros de la familia ocupan cargos superiores, puede obligar a las organizaciones a formar consejos grandes y complejos.

## b) Familia empresaria

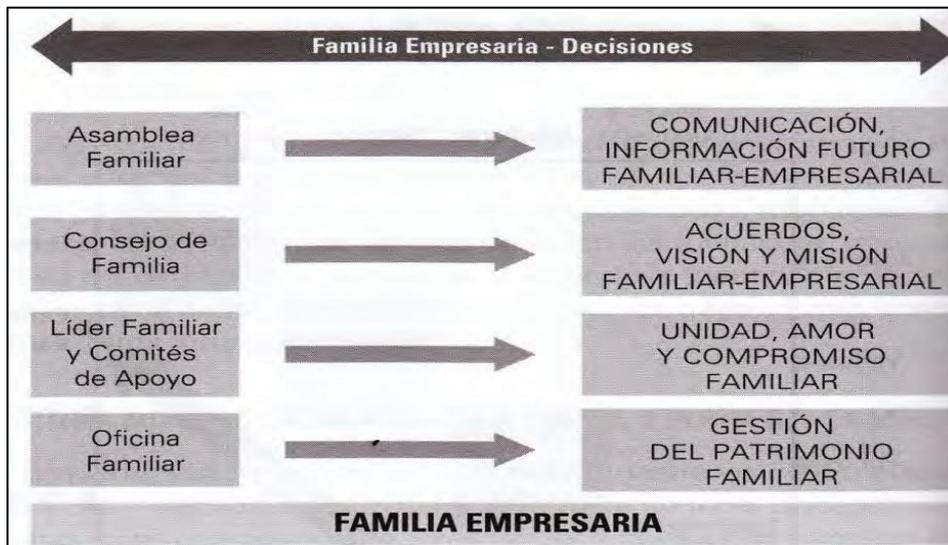


Figura 6. Estructuras de gobernanza corporativa de la familia empresaria  
Fuente: (Trevino Rodríguez, 2010)

- Asamblea familiar: Se recomienda establecer una asamblea familiar cuando existan más de 12 miembros familiares, cuando la empresa esté ya en segunda generación, o cuando esté en primera generación y el proceso está en marcha para formalizar las estructuras de gobierno familiares – empresariales.

(Trevino Rodríguez, 2010) define la asamblea familiar como “La institución familiar que se encarga de promover la unidad y compromiso de la familia empresaria. Su composición depende de cada familia. Pero su función primordial es promover el conocimiento del negocio por parte de todos los miembros de la familia (incluidos los parientes políticos cuando así procede) y mantener las relaciones armoniosas entre los miembros de la familia”.

La asamblea familiar debe ser un asunto relacionado con la familia y sus responsabilidades; así como la empresa y propiedad. Con la familia y sus responsabilidades debe encargarse de llevar un recuerdo donde se traduzca la historia y las tradiciones familiares, metas, objetivos y valores como familia, desde los fundadores hasta la fecha y su visión presente y futura de las empresas y la sociedad. Los dueños de las familias están motivados, con la empresa y su propiedad, para organizar la planificación de sus activos (acuerdos matrimoniales o acuerdos voluntarios, testamentos, herencias,

donaciones, fideicomisos, etc.), informarles de los beneficios y desventajas de los anteriores y también recuerda que deben cumplir las normas sobre la transferencia de acciones entre la familia y las reglas del negocio (métodos de valoración de acciones). Es primordial aclarar que es la asamblea familiar la que determina si existe la posibilidad de que un fondo creado ayude a los miembros de la familia que desean comenzar una nueva empresa con un capital inicial.

Algunas de las funciones primordiales de la asamblea familiar según son (Treviño Rodríguez, 2010):

- Promover la unidad de la familia empresaria.
  - Facilitar el conocimiento de la empresa por parte de la familia.
  - Mediar las relaciones entre los miembros de la familia, promover la cordialidad, la armonía, la unión, etc.
  - Formular los valores de la familia.
  - Determinar la visión del negocio familiar, así como su forma de operar y de tomar decisiones.
  - Analizar modos de proporcionar apoyo a los miembros de la familia cuando éstos enfrentan problemas personales o familiares.
  - Apoyar al Consejo de Administración.
  - Establecer las reglas y requisitos que los miembros de la familia de verán seguir para poder relacionarse con la empresa familiar en todos los ámbitos.
- 
- Consejo de familia: “La institución que representa a la familia en su empresa y se preocupa específicamente entre ambas. Es el foro apropiado para conversar acerca de los grandes temas en relación con la empresa y la propiedad, aquellos que nunca encuentran el momento para ser tratados y entonces se lo hace en el almuerzo dominical, o en el casamiento de un sobrino, cuando en realidad debe ser tan formal como una reunión de directorio. El consejo familiar ayuda a definir los límites entre los tres

círculos – empresa, propiedad y familia, y el rol que las personas deben cumplir en cada uno de ellos” (Martínez Echezárraga, 2010).

Además, (Belausteguigoitia Rius, 2010) lo define como “El órgano de gobierno de la familia empresaria, así como el consejo de administración lo es de la empresa familiar, del cual es el impulsor del protocolo familiar (estatuto familiar) y que lo mantiene actualizado y aplicado correctamente.”

Cuando la familia es tan grande que una reunión en la mesa del comedor no es factible (reuniones informales) o cuando la asamblea familiar alcanza un tamaño que es difícil de reunir constantemente, ponerse de acuerdo y cumplir sus tareas (reuniones formales), se da el consejo familiar. Por ejemplo, más de 20 miembros. De diferentes generaciones y con diferentes objetivos: aquí se propone crear un consejo familiar.

Un consejero familiar puede constar de al menos cuatro y un máximo de once miembros de la familia, que deben seleccionarse en función de sus conocimientos y habilidades, teniendo en cuenta la participación y representación de toda la familia.

Para (Trevinyo Rodríguez, 2010) y (Belausteguigoitia Rius, 2010) las principales funciones de un consejo de familia son:

- Definición de los intereses de la familia respecto al negocio.
- Control familiar de la empresa.
- Desarrollo de una visión de la empresa por parte de la familia
- Requisitos para la contratación de familiares.
- Principios de actuación de familiares y trabajadores en la empresa.
- Políticas de transmisión de acciones.
- Programas de apoyo en las generaciones menores.
- Sucesión del grupo directivo.
- Compromiso de la familia hacia la empresa.
- Valores éticos y conducta de los miembros de la familia.
- Elaboración del protocolo familiar.

- Proponer sea el caso necesario, la creación de una oficina familiar para concentrar y manejar las inversiones de toda familia.
  - Organizar las reuniones o asambleas familiares y convocar a los miembros de la familia para que asistan.
- **Comités de apoyo:** “Son comités compuestos por miembros de la familia o por profesionales externos (preferentemente independientes) interesados en el tema o área a tratar (por ejemplo, formación de miembros de la siguiente generación), y quienes tienen experiencia y cualidades deseables para colaborar en estos grupos de trabajo. Su misión es plantear o sugerir soluciones a retos específicos que la familia ha detectado. Existen dos tipos de comités que se crean con frecuencia:” (Trevinyo Rodríguez, 2010)
- **Comité mentor:** “Se da en familias empresarias que han evolucionado a segundas y terceras generaciones. La función principal de este comité es guiar a los miembros de la siguiente generación en su formación personal y profesional (desarrollo de capacidades, intereses, gustos, aspiraciones, etc.). Por lo general, este comité se contempla con profesionales independientes y externos, quienes dan asesoría sobre formación vocacional, o algún directivo no familiar de la empresa.” (Trevinyo Rodríguez, 2010)
  - **Comité junior:** “Reunión institucional de los miembros más jóvenes de la familia –entre 18 y 27 años–, pertenecientes a las distintas ramas familiares. La finalidad de este comité es fomentar la unidad y cohesión entre los más jóvenes, quienes serán propietarios de la empresa tarde o temprano. Se busca que se informen, se conozcan, sepan de la empresa, de la familia, opinen y propongan nuevas ideas o proyectos que luego serán llevadas al consejo de familia.” (Trevinyo Rodríguez, 2010)
  - **Oficina familiar:** “La oficina familiar nace informalmente como una necesidad de optimizar la rentabilidad del patrimonio de una o varias familias relacionadas. Cuando la familia ha acumulado suficiente capital, puede formalizar este tipo de administración de patrimonio, formado una oficina familiar legalmente establecida. La oficina centralizará el capital

familiar y cumplirá la función de administrarlo, con la meta de transferirlo a través de las generaciones. Una oficina familiar en Latinoamérica comúnmente invierte la riqueza de la familia en:” (Trevinyo Rodríguez, 2010)

Tabla 3. Inversiones del capital familiar

Tipo de inversión	Descripción	Porcentaje de inversión
Activos financieros	Inversiones en renta variable, en renta fija, capital de riesgo, etc.	30 – 50%
Bienes raíces	Edificios de oficina, departamentos, locales comerciales, etc.	15 – 25%
Inversiones empresariales	Compra de acciones en otras empresas cotizadas y no cotizadas.	10 – 40%
Liquidez	Dinero a la vista.	10 – 30%
Arte, filantropía y otros	Acciones personales.	2 – 10%

Fuente: (Trevinyo Rodríguez, 2010)

### 3.8.2. Profesionalización en las empresas familiares

En todo consejo de administración o consejo asesor existe un proceso hacia la profesionalización de la empresa familiar.

Se puede decir que la profesionalización de una empresa familiar consta de cuatro etapas, tal como lo presenta (Trevinyo Rodríguez, 2010) en la Figura 06.

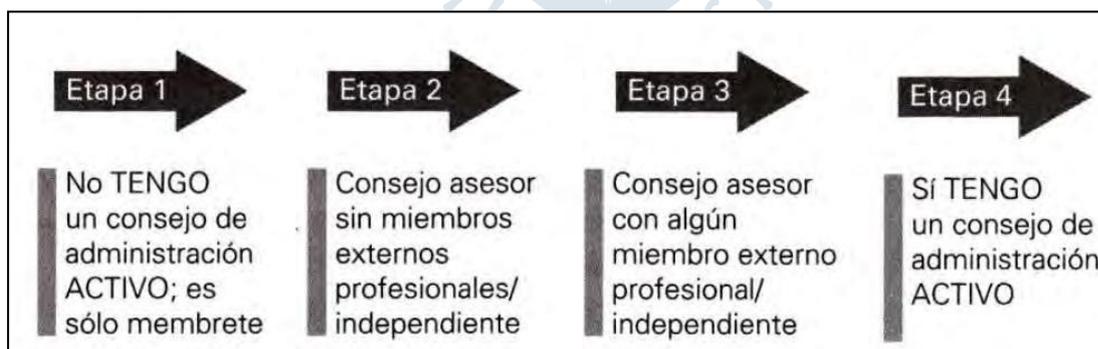


Figura 7. Etapas de transición en la profesionalización de la empresa familiar.

Fuente: (Trevinyo Rodríguez, 2010)

- **Etapa 1:** “Incorporar profesionales en la empresa familiar – puestos directivos: Cuando los profesionales externos se incorporan por primera vez a la empresa familiar suelen ser admitidos en puestos directivos, luego de un

tiempo y de haber demostrado su capacidad, es posible que se incorporen como consejeros externos” (Trevinyo Rodríguez, 2010).

- **Etapa 2:** “Tener un consejo asesor como apoyo en la transición y crear un consejo de administración básico: Un consejo asesor está compuesto por dos o tres personas ajenas al capital y a la gestión de la empresa, pudiendo ayudar en la definición estratégica y en el cambio generacional, fomentándolos procesos de comunicación, la innovación y la toma de decisiones rigurosa. Este consejo asesor actuará como enlace, encajando en el consejo de administración hacia un buen gobierno de la empresa familiar “(Trevinyo Rodríguez, 2010).
- **Etapa 3:** “Incorporar miembros externos al consejo de administración: Cuando se trata de que los intereses de todos los accionistas (sin importar si son mayoritarios, minoritarios, familiares o no familiares), sean representados y salvaguardados, se recomienda que por cada dos accionistas exista un consejero externo, profesional e independiente, teniendo siempre en consideración que no se pueden colocar a tantos consejeros como accionistas se tengan” (Trevinyo Rodríguez, 2010).
- **Etapa 4:** “Un consejo de administración activo: Cuando se tiene una empresa con/entre 25 y 30 empleados se debe pensar en un consejo de administración que generalmente esté compuesto entre 4 y 15 personas (se recomienda sea impar). Si la empresa ha crecido lo suficiente y se desea ingresar a la bolsa de valores es bueno pensar en comités del consejo de administración, entre ellos tenemos” (Trevinyo Rodríguez, 2010):
  - Comité de auditoría: Encargado de supervisar la veracidad de los estados financieros y las cuentas anuales, también de la revisión de los sistemas de control y de la administración de riesgo.
  - Comité de compensaciones: Su principal función es determinar y proponer las políticas de remuneración (pensiones, retribución, opciones sobre acciones, bonos, etc.) de los consejeros y directivos de la empresa.
  - Comité de nombramientos: Las funciones principales de esta comisión son desarrollar y evaluar el plan de sucesión de los ejecutivos familiares y no familiares.

### 3.8.3. Protocolo familiar

Se debe tener en cuenta que todo protocolo familiar es elaborado por un consejo familiar, pero que es indispensable que participen todos sus integrantes (asamblea familiar) y que den a conocer sus opiniones. Se comienza este punto definiendo un protocolo familiar.

Un protocolo familiar es “una herramienta que permite administrar toda problemática que plantea titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar, es un acuerdo celebrado entre los accionistas o miembros de la familia, cuyo objeto es sentar las bases para trabajar en la empresa familiar, preservar su continuidad y trascendencia en el tiempo, y que coadyuve al crecimiento del patrimonio y fortalezca la unidad familiar” (Deloitte, 2010).

(Martínez Echezárraga, 2010) lo define como “Documento escrito que contiene los acuerdos a que la familia ha llegado respecto a su relación con la empresa y propiedad. También suele llamarse Constitución, especialmente en el mundo anglosajón. El protocolo tiene un carácter moral, no legal. Refleja el compromiso que asumen los familiares en los de la armonía y buen gobierno de la empresa, para muchos tanto o más importante que la ley, pero muchas veces algunos de los elementos contenidos en él pueden transformarse en acuerdos o pactos de accionistas con forma legal. El protocolo es un documento vivo y no de letra muerta en el sentido que se va modificando conforme la familia acumula experiencia y piensa que es necesario incluir nuevos temas o cambiar los existentes”.

En un protocolo familiar, la empresa y la familia coordinan las estructuras de gestión en paralelo e integran el negocio con las actividades familiares. Sin embargo, es necesario que estas estructuras no solo se creen, crezcan y trabajen en paralelo, sino que se interrelacionen y se comuniquen entre sí, creando una interfaz entre los dos sistemas: la empresa y la familia. Es precisamente el protocolo familiar o la constitución lo que permite a la familia empresarial identificar, expresarse y transferirse a las siguientes generaciones y a cualquier persona que tenga interés en la empresa, la dirección estratégica, la fundación de la empresa y los valores, la filosofía y los argumentos familiares que la sustentan. Las decisiones sobre propiedad, gobierno y administración deben tomarse en el entorno de la empresa, así

como promover y fortalecer la unidad, la confianza, el amor, el conocimiento, el deseo y el compromiso de los miembros de la familia con la empresa. El objetivo final del protocolo es la supervivencia exitosa de la empresa familiar a través de generaciones, evitando generaciones entre generaciones, guerras de poder entre asociaciones familiares o sorpresas de empresas familiares. Todo lo descrito se puede ilustrar en la Figura 8 de (Treviño Rodríguez, 2010).

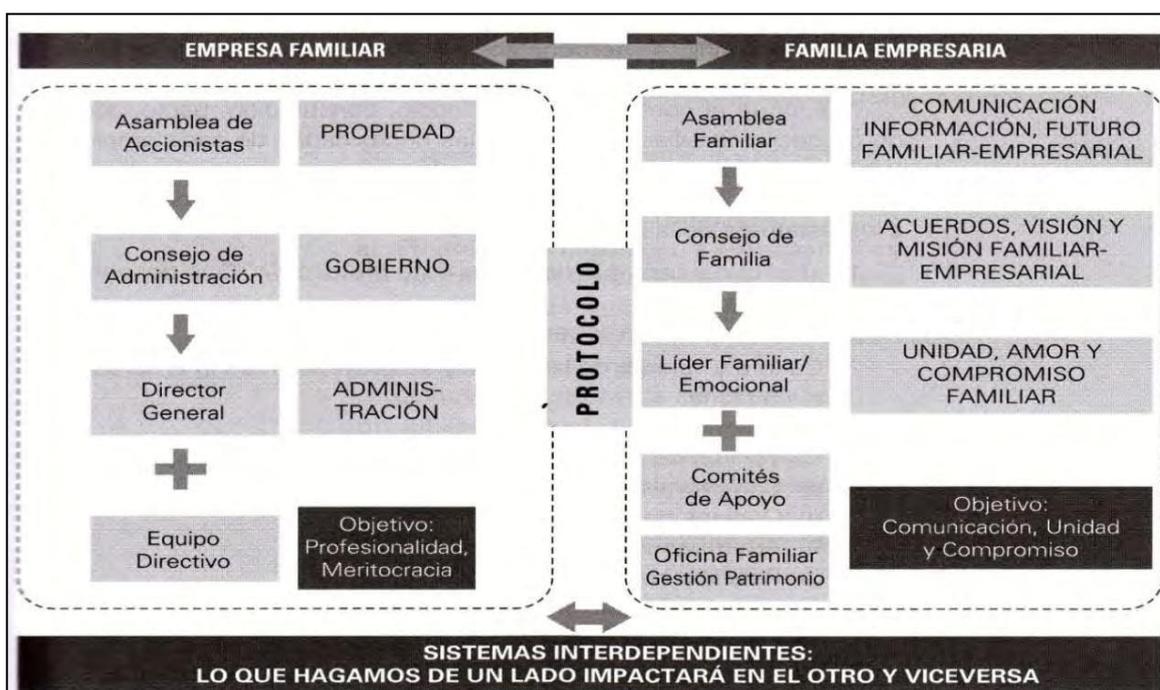


Figura 8. Estructuras de gobernanza empresarial – familiar  
Fuente: (Treviño Rodríguez, 2010)

Además, (Treviño Rodríguez, 2010) propone un contenido para el protocolo familiar, usualmente con temas de carácter moral y legal (aunado a los estatutos de la empresa), como:

- “Razones para tener una empresa familiar.
- Cultura y valores de la familia y su proyección en la empresa.
  - Historia
  - Objetivos de la familia
  - Valores de la familia
  - Compromiso de cumplimiento

- Códigos de conducta
- Arbitraje/ moderadores
- Relación con los empleados
- Legados fundacionales (filantropía)
- Tipo de empresa que se quiere, expectativas y decisiones difíciles.
  - Abierta o no a socios externos.
  - Dispuesta a cotizar a mercados organizados.
  - Empresa de trabajo familiar.
  - Empresa de gobierno familiar.
  - Empresa de dirección familiar.
  - Empresa de inversiones y emprendimientos familiares
  - ¿Hasta cuándo seguiremos siendo una empresa familiar? ¿en qué condiciones de entorno o pérdida de espíritu emprendedor deberíamos dejar de ser negocio familiar?
  - Mantenimiento del espíritu emprendedor intergeneracional.
  - Cambios en el medio ambiente empresarial ¿Cómo enfrentarlos? ¿adaptación de la empresa corporativa?
- Órganos de gobernanza familiar – empresarial.
  - Asamblea familiar, consejo de familia, líder familiar, comités (mentor, junior, etc.), oficina familiar.
  - Junta de accionistas, consejo de administración, dirección general, comités, etc.
  - Cargos que ocupan externos: Definir perfil, número, control, duración, etc.
  - Sucesión ejecutiva familiar y no familiar.
  - Familia, derecho y obligaciones.
- Derechos patrimoniales, propiedad.
  - Préstamos a familiares, abales, garantías.
  - Valoración de las acciones de la empresa.
  - Transacciones de compra – venta.

- Transmisión de acciones y derechos políticos.
- Política de dividendos.
- Condiciones de salida de capital.
- Jubilaciones.
- Derecho de accionistas pasivos vs accionistas activos.
- Formación como propietarios responsables; concepto de hipoteca social.
- Fondos de autocartera (micro liquidez).
- Acciones para los empleados de confianza.
- Organización familiar – empresarial (trabajo)
  - Condiciones de entrada a la empresa para los miembros de la familia.
  - Condiciones de salida para los miembros de la familia.
  - Prácticas profesionales.
  - Compensación.
  - Plan de carrera profesional de los miembros de la familia.
  - Reglas para el cese de miembros de la familia activos en el gobierno o la dirección y administración del negocio.
  - Otros temas varios.
  - Uso del patrimonio empresarial por parte de los miembros de la familia.
  - Sanciones.
  - Negociación y solución de conflicto.
  - Reglas de revisión de protocolo.
  - Uso de nombres y marcas.
  - Política de arreglos.
  - Oportunidades de negocio para los miembros de la familia.
  - Testamentos, acuerdos prematrimoniales, etc.
  - Divorcios; formas de proceder.
  - Seguridad de la familia empresaria (y de sus miembros de forma individual); códigos de conducta social.”

Una de las maneras de organizar el contenido antes descrito es propuesta por (Güenaga, I., Riva, V., 2011), a través de una estructura de diferentes capítulos, cada uno de ellos dividido a su vez en artículos. Dentro de los capítulos, a manera de ejemplo, se podría estructurar de la siguiente manera:

- “**Introducción:** donde se incluyen aspectos referidos a antecedentes de la familia, datos de su historia y aspectos fundacionales y de gestión de la empresa. También se pueden incluir valores y principios propios de la empresa y de la familia, su cultura y ética” (Güenaga, I., Riva, V., 2011).
- “**Componentes del grupo familiar:** se mencionan los miembros que forman parte del grupo, situación familiar y personal de cada uno, así como también sus grados de participación en el patrimonio de la empresa y la forma de colaboración que prestan a la misma” (Güenaga, I., Riva, V., 2011).
- “**Estructura y organización / relaciones Familia-Empresa:** en este capítulo se pueden establecer las reglas de funcionamiento y de ejercicio de la propiedad. Se regula las condiciones para ser socio, políticas de retribución y de distribución de beneficios, así como la estructura de la familia y de la empresa. Se deberá definir qué tipo de razón social tiene la empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.), cuál es su patrimonio, capital y cómo se distribuye el mismo. Específicamente se deberán establecer y regular los diferentes órganos de gobierno, separando aquellos cuya función es empresarial de aquellos que exclusivamente regulan aspectos de la familia en su relacionamiento con el negocio. Entre los de carácter empresarial se puede tener: Junta General, Consejo de Administración, otros órganos. En lo que respecta a la familia, será favorable establecer diversos ámbitos para regular la relación familia-empresa y reglas que definan las tareas que tendrán los miembros de la familia dentro de la empresa, como, por ejemplo, qué tipos de estudios, experiencia y capacidades deberán tener para ingresar a trabajar en la empresa, que no se permita la subordinación entre parientes de grado muy próximo, etc.” (Güenaga, I., Riva, V., 2011).

Entre los órganos de carácter familiar se puede tener: Asamblea familiar, Consejo de familia y otros órganos.

- “**Acciones y su trasmisión:** en el caso de que la empresa maneje acciones o partes sociales, es necesario que se prevea la posibilidad de la transmisión de las mismas, por lo cual se deberá establecer las restricciones que se crean convenientes a los efectos de evitar que se traspasen a no miembros de la familia” (Alonzo, N., López, M., Reyna, M., 2010)
- “**Sucesión de los fundadores:** se debe prever la forma en que la generación anterior dejará paso a la nueva, definiendo cómo se dará el retiro y a su vez la forma en que se designarán a sus sucesores a través de los órganos familiares y/o empresariales. También se deberá indicar la situación de los fundadores luego de sucedidos. Deberá preverse también el caso de fallecimiento, incapacidad o cualquier otro supuesto de carácter sorpresivo” (Alonzo, N., López, M., Reyna, M., 2010).

(Trevinyo Rodríguez, 2010) indica que el acuerdo familiar permite planificar estratégicamente el futuro de la empresa familiar, guiando a la familia propietaria hacia un pacto que le ayude a:

- Regular la relación familia – empresa.
- Fomentar la profesionalización de los procesos.
- Proveer un ambiente útil para la revisión de valores y cultura.
- Avivar la unidad, la armonía y el compromiso de los miembros de la familia.
- Impulsar una visión de futuro compartida.
- Mantener la identidad familiar.
- Ofrecer a la empresa familiar un sistema de gobierno empresarial – familiar, adaptado a sus necesidades y características estructurales.
- Evitar comportamientos de conveniencia u oportunistas por parte de los miembros de la familia.
- Establecer un sistema eficiente de comunicación empresa – familia.
- Planificar la sucesión empresarial – familiar.

Además, los clasifica dependiendo del ámbito patrimonial y familiar:

- En el **ámbito patrimonial** el acuerdo puede ser:

- Universal o total: Incluye toda la esfera patrimonial de la familia.
- Particular o limitado: Incluye solamente un ámbito definido del patrimonio familiar.
- En el **ámbito familiar del pacto**, este puede ser:
  - Plenario o integral: participa toda la familia.
  - Parcial o de grupo: participa solamente una rama o una parte de la familia.



## **Capítulo 4**

### **Metodología de la investigación: Modelo de los tres círculos**

El presente trabajo aplica, como metodología de investigación, el modelo de los tres círculos, desarrollado por (Tagiuri R., Davis J. , 1992). A continuación, se exponen los antecedentes de esta metodología.

Las empresas familiares son muy importantes para el desarrollo en cualquier país, ya que son el tipo de empresas predominantes en el mundo. Aunque se puede decir que su estudio como sistema nació con unos cuantos artículos independientes, publicados en las décadas de 1960 y 1970, que se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como el nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, y gerentes no profesionales.

Aunque no se puede asegurar con exactitud que estos fueron los primeros estudios hechos a las empresas familiares, ya que las empresas familiares tienen más antigüedad en los sistemas económicos.

En esa época, se consideraba que el sistema de la empresa familiar constaba de sólo dos subsistemas: la familia y el negocio. En donde, estos dos subsistemas tenían sus reglas, valores y estructuras, que se referían a que los individuos que formaban parte del sistema de la empresa familiar tenían que cumplir obligaciones en los dos subsistemas. Este modelo tenía problemas para entenderse porque un miembro de este sistema tenía que cumplir con dos papeles, pero no se podían clasificar a miembros que sólo actuaran en uno de los subsistemas y además no daba cabida a terceras personas, que no formaban parte de ninguno de los dos subsistemas.

(Tagiuri R., Davis J. , 1992) elaboraron un modelo de dos sistemas a raíz de su trabajo como profesores en Harvard a principios de la década de 1980. En su opinión una descripción más exacta de la gama de empresas familiares debería trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa.

En la actualidad la esencia de este modelo todavía se conserva, sólo que se agregó otro subsistema para mejorar su entendimiento. De ese primer modelo de dos sistemas, surgió el modelo de los tres círculos, que fue desarrollado por los mismos profesores, en 1982. Este nuevo modelo se denomina “modelo de tres círculos de la empresa familiar” que se presenta y se explica a continuación:

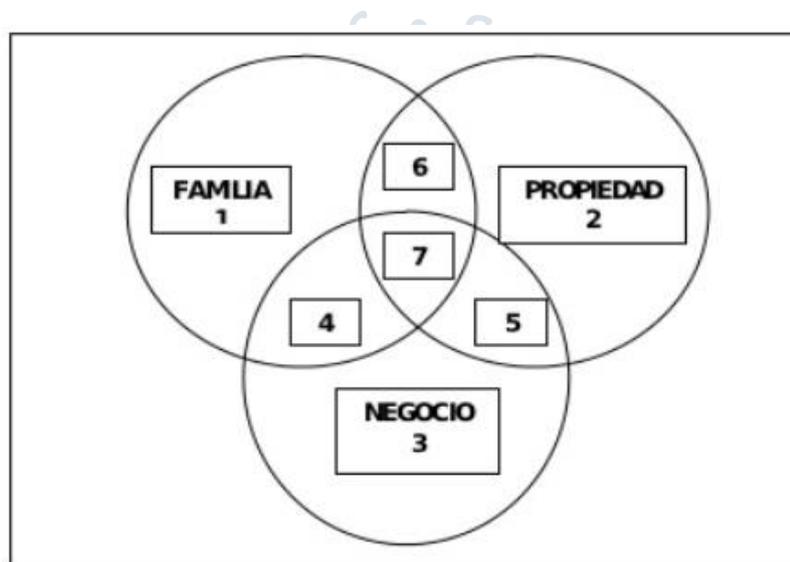


Figura 9. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar  
Fuente: (Tagiuri R., Davis J. , 1992)

Este modelo del sistema de empresas familiares consiste en tres subsistemas superpuestos, como en la figura, que son: negocios, propiedad y familia. Donde todos, absolutamente todos, los miembros de la organización empresarial están en uno de los números que componen la figura completa.

El primer subsistema de la familia queda a la izquierda de la figura y está formado por los miembros de la familia o los lazos de sangre que surgen a partir de él. El segundo subsistema, la propiedad, queda a la derecha de la figura y está compuesto por todos los propietarios de la empresa, pudiendo ser socios, accionistas o interesados en la empresa. Y, finalmente, el tercer subsistema, el negocio, está en el centro de la figura y está compuesto por los funcionarios de la empresa y por las funciones que desempeñan.

Presentado con números uno, dos y tres, respectivamente, también considerados como sectores externos, ya que los miembros que componen esos sectores pertenecerán sólo a un sector. Como, por ejemplo, en el sector uno, hay un miembro de la familia que no es empleado ni propietario de la empresa. En el sector dos son miembros que tienen interés en la empresa o son propietarios, pero no son miembros de la familia, ni son empleados. Y, finalmente, en el sector tres están los empleados de la empresa que no son miembros de la familia, ni son socios.

Los sectores con los números cuatro, cinco, seis y siete están en la parte superpuesta de los círculos, es decir, se dividen en dos o tres círculos al mismo tiempo. Podemos llamar a estos sectores de sectores internos y ellos encontrarán miembros que tengan más de un enlace en la organización. Por ejemplo, en el sector seis están los propietarios o los interesados en la empresa, que son miembros de la familia, pero no son empleados de la empresa. En el sector cinco son los propietarios o los interesados en la empresa, que son empleados de la empresa, pero que no pertenecen a la familia. En el sector cuatro, hay miembros de la familia que son empleados de la empresa, pero que no son dueños de la empresa. Y finalmente el sector siete, que es el único que está dentro de los tres círculos, está compuesto de miembros que son dueños de la empresa, están empleados en ella y son miembros de la familia, todos al mismo tiempo. Cada miembro del sistema organizativo ocupa una sola posición en el modelo.

Este sistema sirve como una herramienta para entender los papeles desempeñados por los miembros de la organización y también la fuente de conflictos que pueden surgir.

A continuación, se describirá los factores de cada área del modelo de los tres círculos:

- **Familia:** Los factores relevantes del área de la familia son: los valores, actitudes, relaciones familiares y patrones de comunicación que se promueven dentro de cada familia de negocios, el grado de armonía y su influencia en sus negocios familiares y viceversa, es decir, la influencia de esto sobre la familia del negocio, especialmente considerando el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición que suelen existir entre cuestiones familiares y cuestiones empresariales, la predominancia de valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales, así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras gubernamentales

desarrolladas para la interacción de la empresa con la familia (Tagiuri R., Davis J., 1992).

- **Propiedad:** El área propiedad en la misma forma tiene factores relevantes, que son: estructura accionaria del negocio de la familia, la actitud hacia la incorporación de accionistas y / o directores no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionistas. En cuanto a la gestión de patrimonio, incluye los siguientes aspectos: jurídico (civil, mercantil y fiscal) y financiero, y la efectividad de los órganos de gobernanza inmobiliaria (asamblea general y directiva) (Tagiuri R., Davis J., 1992).
- **Negocio:** En el área de negocios, se tienen en cuenta: la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, resultante de la elección de opciones estratégicas relativas a los mercados en que operan, los productos que ofrecen y los recursos disponibles. (humanos, tecnológicos, materiales) y las políticas que ellos usan (marketing, producción, financiamiento, investigación y desarrollo) (Tagiuri R., Davis J., 1992).

Además, cada punto antes mencionado presenta objetivos, actividades y órganos de gobierno propuesto por (Amat, 2000), que se puede apreciar en la Tabla 4: Objetivos, actividades y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos.

Tabla 4. Objetivos, actividades y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos

	Objetivos	Actividades	Órganos de gobierno
Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Armonía familiar</li> <li>- Desarrollo. Personal de sus miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de misión y protocolo familiar.</li> <li>- Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares.</li> <li>- Gestión de los conflictos familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asamblea familiar.</li> <li>- Consejo de familia.</li> </ul>
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de la armonía accionarial.</li> <li>- Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo.</li> <li>- Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del plan estratégico de la empresa.</li> <li>- Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial.</li> <li>- Selección de los miembros del consejo de administración.</li> <li>- Gestión de los conflictos entre accionistas.</li> <li>- Selección del sucesor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asamblea de accionistas.</li> <li>- Consejo de administración.</li> </ul>

	Objetivos	Actividades	Órganos de gobierno
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Máxima eficacia.</li> <li>- Mejora de clima organizativo.</li> <li>- Continuo desarrollo organizativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de la estructura organizativa.</li> <li>- Gestión del cambio e innovación.</li> <li>- Establecimiento de la política de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de dirección.</li> <li>- Otros comités funcionales.</li> </ul>

Fuente: (Amat, 2000)

Dentro de la empresa se interrelacionan 3 grupos de personas cada uno con su propio sistema de personalidad, social y cultural, donde cambian conforme avanza el tiempo dependiendo también el crecimiento de la empresa.

Existen características e interacciones entre ellos, (Dodero, 2002) describe siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares y los intereses propios de cada rol para poder identificar aún mejor los integrantes y problemas de la empresa familiar como se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Grupo de interés en la empresa familiar.

Rol que desempeña	Intereses propios del rol
1) Miembros de la familia.	Medios económicos para sobrevivir.
2) Accionistas no familiares.	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
3) Empleados no familiares.	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4) Familiares que trabaja en la empresa familiar.	Seguridad laboral, y económica, mayores responsabilidades, autonomía.
5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar.	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6) Familiares que son accionistas.	Similar a los intereses de 1 y 2.
7) Directivo, familiar y accionista.	Todos los puntos anteriores.

Fuente: (Dodero, 2002)



## **Capítulo 5**

### **Análisis de la empresa con la metodología de los tres círculos**

En el desarrollo de este capítulo se expone la metodología de los tres círculos discutidos en el capítulo anterior, comparando los eslabones que existen entre las variables planteadas en una empresa familiar (familia, negocio y propiedad). El propósito de utilizar esta metodología es distinguir los problemas que la empresa enfrenta durante su desempeño y proponer las posibles soluciones que se agregarán al plan de gestión eficaz en el próximo capítulo.

El estudio de caso es el negocio familiar Restaurante El Gordo Daniel, que, durante el desarrollo de este trabajo de investigación, estaba en fase de crecimiento. Un diagnóstico y análisis se realizarán para conocer la interacción que existe entre sus áreas problemáticas. Todas las informaciones recogidas fueron por medio de conversaciones directamente con los propietarios y presentadas como una realidad narrada de la empresa.

A continuación, la realidad narrada de la empresa Restaurante El Gordo Daniel será detallada, con cada una de sus variables como una Mype familiar. Finalmente, los aspectos positivos y negativos serán identificados, levantando las posibles soluciones a ser implementadas en el plan de manejo efectivo para empresas familiares de este tipo.

#### **5.1. Realidad narrada de la empresa Restaurante El Gordo Daniel**

El Restaurante El Gordo Daniel fue una Mype que ofrece el servicio de ventas de almuerzos desde el 2013. Por su ubicación estratégica cercana a la universidad UPAO, el negocio inició ofreciendo menú a los alumnos de dicha institución.

Empezó con un total de 8 mesas y con una venta diaria que no superaba los 600 soles durante los tres primeros meses. Sin embargo, los propietarios decidieron dirigirse también a las familias piuranas, siempre ofreciendo un servicio personalizado a precio justo y en un ambiente seguro y familiar. Con el paso del tiempo, el negocio fue creciendo en pocas magnitudes, convirtiéndose en el lugar favorito de varios piuranos.

Daniel Jara Rosas, ciudadano peruano, era el dueño del restaurante El Gordo Daniel. La generación de capital para la compañía provino de la venta de terrenos que tenía y solicitó un préstamo bancario para cubrir la inversión. Y, sin embargo, teniendo experiencia como empresario, nunca habían tenido la oportunidad de entrar en esta área competitiva. Está casado con Gladys Gallo Mondragón y tienen tres hijos (una mujer y dos hombres): Mayra, Daniel y Eduardo, de 27, 25 y 15 años respectivamente. Sus tres hijos fueron alentados a entrar en contacto con el negocio de la familia desde 2013, pero con gran intensidad para sus dos hijos mayores, quienes durante ese año completaron sus estudios universitarios, donde al menos los días de vacaciones y fines de semana apoyaban a sus padres con el negocio, aprendiendo roles y funciones en cada posición, así como negociaciones con proveedores y clientes. Además, la hija mayor desarrolló sus prácticas ejerciéndose como administradora.

Con respecto a cómo estuvo organizada la propiedad, los señores Daniel y Gladys fueron los únicos accionistas y dueños del Restaurante El Gordo Daniel con participación del 100% en el poder accionarial.

La empresa carece de una estructura de gobierno completa formal, como lo es el consejo de administración y equipo directivo, ya que si bien existe una junta de accionistas que fueron los esposos, pues la mayor parte de poder y toma de decisiones recaen en el dueño (Sr. Daniel), y moralmente los hijos comparten el negocio con ellos.

La empresa no implementa tecnología en sus procesos. Sólo usó el programa de Excel para el control de reporte de ventas, inventarios, pedidos y flujo de caja.

El Gordo Daniel Restaurant utiliza diferentes estrategias de marketing según su comportamiento. Una de ellas fue la innovación en sus productos que, a pesar de ser tradicionales de la región, fueron integrados, formando parte de los platos favoritos de los consumidores. Al principio, capturaron a sus clientes para descuentos y promociones y luego llegaron solos, a través de la publicidad boca a boca.

Su estrategia de marketing es vender un servicio de buena calidad tanto en la atención como en la preparación de sus platos a un precio óptimo. Esta estrategia puede cambiar de acuerdo con las necesidades del mercado o la situación que prevalece.

Al principio, la empresa estaba ausente de una organización formal, sólo los propietarios sabían lo que estaba sucediendo. Hubo mucha desorganización cuando los propietarios dieron órdenes a sus trabajadores, y ellos no conocían las funciones o sus papeles, y como consecuencia, cambios de personal, conflictos y despidos fueron generados. Este fue un gran obstáculo para la empresa, ya que era costoso reclutar personal e invertir tiempo para entrenarlo de nuevo. La hija mayor de los propietarios (Mayra), toma la decisión de apoyar a sus padres en el área administrativa, tales como: realizar la estructura de la empresa por puestos (Revisar el punto 1.4, Organigrama), estableciendo sus funciones para cada uno (Revisar Tabla 6: Descripción de los empleos) y un reglamento para forzar las políticas de fallas, una lista de retrasos e incentivos a los trabajadores, necesariamente no económicos.

Se debe tener en cuenta que, si bien los dueños habían tenido estudios universitarios, ninguno tenía experiencia en empresas de servicios y menos de este rubro. Incluso, algunos de los trabajadores estaban aún estudiando en la universidad. En el área administrativa las decisiones son centralizadas por los dueños; en cambio, las decisiones en el área de operación son descentralizadas, que se dan día a día.

Ante estos problemas que ocasionaron el traspaso de la empresa, la hija mayor de los fundadores (Mayra) decide realizar un análisis en base a la experiencia del restaurante El Gordo Daniel, para plantear un plan de gestión efectiva a empresas familiares de magnitudes similares.

## **5.2. Análisis de la empresa Restaurante El Gordo Daniel**

Se realizará el análisis de la gestión del Restaurante El Gordo Daniel en sus diversas áreas funcionales:

## 5.2.1. Análisis de operaciones y procesos

### 5.2.1.1. Distribución en planta

“El proceso de planificación de la distribución en planta incluye todas las decisiones acerca de la disposición física de los elementos productivos dentro de una instalación. El objetivo de esta planificación es maximizar la productividad, aumentando la eficacia y eficiencia de los procesos que tienen lugar en la instalación.” (Orta, 2010)

Al ser una empresa de servicios donde el cliente está presente durante la ejecución del servicio, la distribución en la fábrica está más enfocada en la satisfacción y la comodidad del cliente que en el desarrollo de las operaciones de proceso.

En el restaurante de El Gordo Daniel solo hay una entrada a la que se accede directamente desde la calle.

La instalación en el local se distribuye de la siguiente manera: la sala donde se presta el servicio, la cocina donde se hace la comida, el área donde se llevan a cabo los procesos de recolección y la zona de entretenimiento para niños, que tiene un pequeño trampolín.

Como se muestra el plano de la planta en la Figura 10 del restaurante El Gordo Daniel.

#### **Descripción de las zonas:**

- **Salón:**

El salón cuenta con una zona semi-descubierta situada en la entrada. Esta zona tiene una cama elástica para el entretenimiento de los pequeños.

El salón posee una capacidad de 112 comensales y tiene 20 mesas en total. Pero, en días excepcionales (debido a la celebración de algún evento importante) no hay problemas de capacidad, ya que ésta se multiplica con la posibilidad de establecer distintos turnos de comidas y de duplicar las mesas varias veces en un solo servicio.

El local carece de una zona de barra como tal para la preparación de bebidas. Los elementos de mobiliario y maquinaria relacionados con la preparación de bebidas se encuentran dispersos a lo largo del local.

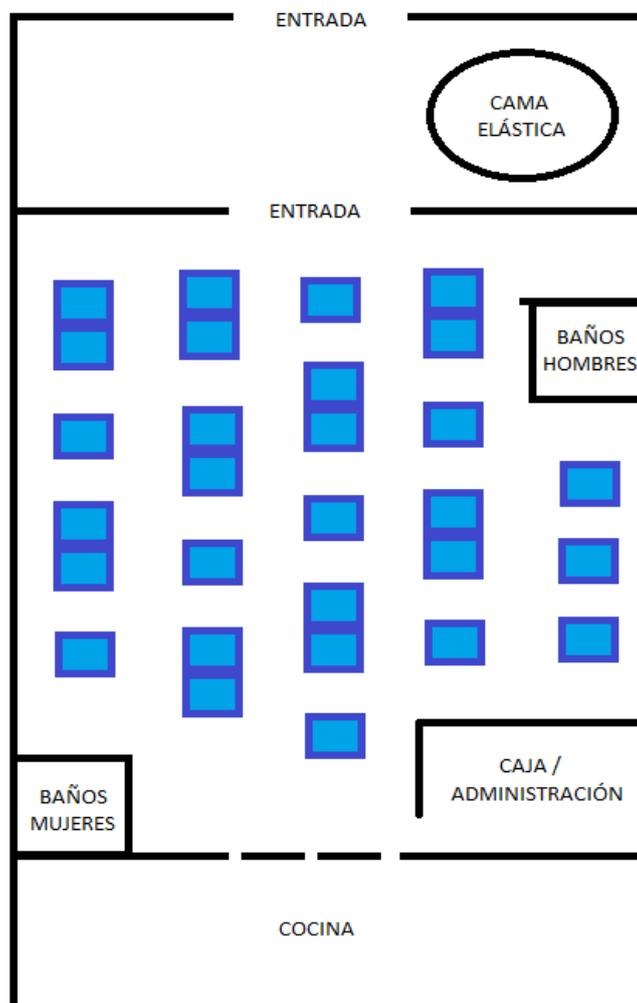


Figura 10. Distribución en planta  
Fuente: Restaurante El Gordo Daniel

En esta zona se desarrollan todas las operaciones de servicio al cliente.

- **Cocina:**

La capacidad de la cocina es bastante amplia, cuenta con gran espacio y elementos de maquinaria, permitiendo el trabajo ordenado de hasta cuatro personas en conjunto.

Tiene diversas dispensas organizadas en donde se coloca la vajilla a utilizar, una cocina industrial y una mesa grande para armar la presentación de los platillos.

El local está falto de una zona dedicada exclusivamente a la limpieza de la vajilla, pues ésta se realiza dentro de la cocina, haciendo que los procesos

de limpieza estén supeditados a la disponibilidad de tiempo en cocina, creando así tiempos de espera.

Es recomendable la creación de un espacio exclusivo para la limpieza de la vajilla, con el fin de eliminar estos tiempos de espera y reducir la distancia a las zonas donde se almacenan los elementos después de su limpieza.

Igualmente, se recomienda dividir la cocina en zonas diferenciadas, por ejemplo: la estación de entradas, y la de platos de fondo y piqueos. Todo ello con el propósito de evitar el caos y los retrasos por traslado del menaje.

- **Caja / Administración:**

Esta zona es sencilla, cuenta con un escritorio y una laptop en donde la administradora registra las ventas del día y realiza los cobros a los clientes.

En esta zona también tiene una dispensa en la que se guardan los uniformes de los trabajadores, volantes a entregar a los clientes, los vasos a servir, servilletas, cubiertos, entre otros.

Se recomienda ambientar una zona para evitar incomodidades al cliente que se acerca a pagar, ocasionadas por el trabajador que retira cosas de las dispensas.

#### **5.2.1.2. Operaciones y procesos**

Las operaciones que se realizan durante la jornada laboral en el restaurante se clasifican en: operaciones de apertura, operaciones de servicio y operaciones de cierre. Las operaciones de apertura y cierre son rutinarias y siguen diariamente el mismo proceso planificado. Las de servicio dependen de la afluencia de clientes y necesitaban de una gran coordinación y flexibilidad entre las diferentes áreas del restaurante.

Se debe tener en cuenta que, en los restaurantes, los procesos deben ser flexibles, ya que cada cliente difiere de otro, cada uno puede tener diferentes o incluso las mismas necesidades, pero con diferentes prioridades. Por lo tanto, el proceso debe adaptarse a cada momento y cada caso.

- **Operaciones de apertura:**

- Recepción y almacenamiento de materias primas (insumos).
- Limpieza del local:
  - Limpieza de cristales.
  - Barrido y fregado del patio de entrada.
  - Barrido y fregado del suelo del salón.
  - Limpieza y desinfección de baños.
  - Limpieza de mobiliario.
  - Limpieza y abastecimiento de las congeladoras de bebidas.
- **Montaje:**
  - Montaje de pizarras (con las recomendaciones del chef).
  - Montaje de mesas y sillas.
  - Distribución de reservas.
- Preparación de alimentos para el servicio.
  - Precocinado de platos reservados.
  - Limpieza de pescado y mariscos.
  - Precocinado de platos del menú del día.
  - Elaboración de guarniciones.
  - Preparación de refrescos.

- **Operaciones de cierre**

- Limpieza de cocina:
  - Limpieza de plancha.
  - Limpieza de freidoras.
  - Cambio de aceite periódico.
  - Limpieza de la campana.
  - Fregado de suelo.

- Cierre de caja:
  - Limpieza del salón.
  - Vaciado de papeleras.
  - Limpieza y desmontaje de mesas y sillas.
  - Secado de vajilla y cubiertos.
  - Almacenamiento de alimentos no consumidos.
  - Sacado de basura.
  - Inventario de alimentos y bebidas.
  - Pedido de productos necesarios.
  - Balance de caja.

- **Operaciones de servicio**

Como se mencionó anteriormente, las operaciones de servicio necesitan una gran coordinación entre las áreas del restaurante. Éstas además “deben ser flexibles ya que dependen en gran medida de las necesidades del cliente y no pueden ser planificadas sin esta flexibilidad.” (Orta, 2010)

Se describe a continuación las principales actividades relaciones entre cada una de las operaciones:

- Recepción de clientes (Salón): Operación exclusiva del personal de salón (mozos). Se comprueba si el cliente tenía reserva y se le adjudica una mesa.
- Atención de clientes (Salón y Caja): Genera un pedido a cocina y se registra en caja.
- Cocinado de alimentos (Cocina): Comienza con el pedido del salón y generaba los platos terminados los cuales son servidos por el personal del salón (mozos) al cliente.
- Servicio de comidas y bebidas (Salón): Comienza cuando éstas son preparadas en cocina y se transportan hasta la mesa donde se encuentra el

cliente y se regresa a la cocina (zona de limpieza de vajilla) cuando son consumidas.

- **Limpieza de vajilla (Cocina):** Comienza cuando el personal del salón (mozos) lleva la vajilla sucia a la cocina, a la zona de limpieza de vajilla. El personal de limpieza genera una vajilla limpia, la cual se distribuye en las repisas de la cocina; y los vasos y cubiertos se almacenan en el Salón.
- **Pago (Salón y Caja):** Comienza cuando el cliente lo solicitaba al personal de salón (mozos). El mozo comunica todo lo consumido al personal de Caja que genera una boleta. La boleta es llevada al cliente y se devuelve a Caja con el dinero. La Caja cobra la boleta y proporciona el cambio al personal del salón que lo lleva al cliente. En caso el cliente decida pagar con tarjeta, éste se tenía que acercar a Caja; pues los POS que el restaurante tenía, no eran inalámbricos.

El Restaurante El Gordo Daniel carecía de la capacidad de facturar, representando esto una desventaja competitiva, ya que muchos clientes solicitan que se le facture por los servicios brindados.

### **5.2.1.3. Sistemas de información**

En lo referente a sistemas de información, el restaurante El Gordo Daniel no utiliza ningún software de gestión. Lo que esta empresa utiliza es el programa Microsoft Office Excel con tablas sencillas, las cuales les permite gestionar el balance de caja y los inventarios de diversos productos.

Balance de caja: El programa le permite registrar la entrada y salida de dinero para el balance de caja al final del día. Del mismo modo, le permite hacer el balance de efectivo mensual y realizar sus estados financieros, como se evidencia en la Figura 11.

Gestión de inventarios: Permite introducir las entradas de artículos al restaurante cuando son enviados por el proveedor, tales como: pollos, carnes, pescados y bebidas. Se gestiona el inventario de estos alimentos ya sean por unidades o por peso como se evidencia en la Figura 12.

	A	B	C	D	E	F
1	<b>CAJA SETIEMBRE 2013</b>					
2	FECHA	NOTA DE VENTA	CONCEPTO	INGRESO	EGRESO	SALDO
3			Saldo Agosto			285.70
4	01-Sep		Maribel	0.40		286.10
5			cervezas		168.00	118.10
6			gas		35.00	83.10
7			mercado		15.00	68.10
8		93	consumo	11.00		79.10
9		94	consumo	99.00		178.10
10		95	consumo	55.00		233.10
11		96	consumo	69.00		302.10
12		97	consumo	23.00		325.10
13		98	consumo	67.00		392.10
14		99	consumo	74.00		466.10
15		100	consumo	18.00		484.10
16		101	consumo	86.00		570.10
17		102	consumo	113.00		683.10
18		103	consumo	155.00		838.10
19		104	consumo	58.00		896.10
20		105	consumo	52.00		948.10
21		106	consumo	108.50		1,056.60
22		107	consumo	97.50		1,154.10
23		108	consumo	70.00		1,224.10
24		109	consumo	81.50		1,305.60
25		110	consumo	48.00		1,353.60
26		111	consumo	132.00		1,485.60
27		112	consumo	88.00		1,573.60
28		113	consumo	172.00		1,745.60
29		114	consumo	40.00		1,785.60
30		115	consumo	74.00		1,859.60

Figura 11. Balance de caja  
Fuente: Restaurante El Gordo Daniel.

	A	B	C	D	E	F
1	<b>COSTILLAS (unidades)</b>					
2	FECHA	B/V	ORIGEN	INGRESOS	EGRESOS	SALDO
3	19-02-14		ALMACEN	13		13
4	20-Feb		COMPRAS	18		31
5	22-Feb	1337	RONDA PERS		2	29
6	22-Feb	1343	COSTILLAS PERS		4	25
7		CORINA	COSTILLAS PERS		4	21
8	23-Feb		COMPRAS	24		45
9	23-Feb	1349	COSTILLAS FTE		8	37
10		1355	RONDA CRIOLLA FTE		4	33
11		1364	COSTILLAS GLACEADAS FTE		8	25
12		1367	RONDA CRIOLLA PERS		2	23
13		PEPE	COSTILLAS		4	19
14		1375	RONDA C FTE		4	15
15		1377	RONDA FTE		4	11
16		1378	RONA PERS		2	9
17	25-Feb		COMPRAS	12		21
18	25-Feb	1385	RONDA CRIOLLA PERS		2	19
19		1386	COSTILLAS GLACEADAS PERS		4	15
20		1389	COSTILLAS GLACEADAS PERS		4	11
21		1395	RONDA CRIOLLA PERS		2	9
22		1396	RONDA CRIOLLA FTE		4	5
23	27-Feb		COMPRAS	42		47
24			AMERICA TV		4	43
25		1401	RONDA PERS		2	45
26		1406	RONDA PERS		2	43
27		1409	RONDA FTE		4	39
28						39
29						39
30						39
31						39

Figura 12. Gestión de Inventarios – Pollos, carnes, pescados y guarniciones  
Fuente: Restaurante El Gordo Daniel.

Todo esto permite revisar los productos más y menos vendidos, los que generan rentabilidad para el restaurante y retirar del mercado los que generan mayores gastos y pocos ingresos. Tal es el caso de los helados D'Onofrio, los cuales eran poco vendidos y resultaba caro mantenerlos en la congeladora por la energía que ésta consumía.

## 5.2.2. Análisis de recursos humanos

### 5.2.2.1. Análisis de los puestos de trabajo

“El análisis del puesto del trabajo es un proceso a través del cual un puesto de trabajo se descompone en unidades menores e identificables.” (Fernández Rios, 1995). Este análisis estudia las tareas o actividades desarrolladas por cada uno de los puestos. El análisis debe ser objetivo y no estar ligado a la persona que lo ocupa.

“La descripción de los puestos de trabajo nace del análisis de los puestos de trabajo. Describe las funciones vinculadas a cada puesto y los requisitos que debe cumplir la persona que lo ocupe.” (Orta, 2010).

En la empresa estudiada carecía de una descripción específica de los trabajos. Los trabajos fueron desarrollados por las personas que los ocupaban siguiendo la costumbre del sector y aprendiendo informalmente las reglas y procedimientos de la empresa. La asignación de tareas no era clara y, a veces, las competencias se superponían.

En la Tabla 6, se describen los puestos de trabajo con la información obtenida mediante entrevistas con los propietarios y empleados del restaurante:

El mayor problema que se encontró al analizar y describir los puestos de trabajo en “El Gordo Daniel” es la alta rotación de planilla durante todo el mes. La planilla se adaptó a la demanda, pero en ausencia de una disposición de la misma, los ajustes se hacen siempre después de la actividad, por lo que el tamaño de la planilla no es suficiente.

Solo en los fines de semana están todos los puestos ocupados. La planilla puede variar de 10 personas durante los fines de semana a 6 durante el resto de la semana. Durante los meses de julio y agosto, la planilla se reduce significativamente y algunos puestos desaparecen o solo se ocupan en gran medida durante los fines de semana. Esto genera que el jefe de camareros y el jefe de cocina realicen todas las tareas propias de su puesto y de las posiciones debajo de ellas en la clasificación (Revisar el punto 1.4. Diagrama de flujo). La asignación de tareas está sobredimensionada y es necesario establecer prioridades entre ellas dejando algunas para ser hechas.

Las funciones principales en estas posiciones se abandonan en favor de los más operativos.

Tabla 6. Descripción de los puestos de trabajo.

Item/ Puesto	Objeto del puesto	Funciones	Requisitos	Relaciones con la empresa
Gerente / Administrador	Responsable de la organización de la empresa, define las estrategias, y controla los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión de los procesos de servicio.</li> <li>Gestión de cobros y pagos.</li> <li>Define la estrategia empresarial.</li> <li>Analiza los informes del jefe de camareros.</li> <li>Analiza los informes del jefe de cocineros.</li> <li>Controla los desvíos de costes.</li> <li>Define la política de marketing.</li> <li>Ejecuta el plan de tesorería.</li> <li>Controla la gestión de compras.</li> <li>Colabora en la definición del procedimiento de servicio.</li> <li>Contrata al personal en función de las necesidades de camareros y cocina.</li> </ul>	<p>Formación: Administración de Empresas, Economía o Turismo.</p> <p>Idiomas: No necesario</p> <p>Habilidades personales: Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Capacidad analítica, Autoconfianza, Liderazgo, Visión de Negocio, Habilidades Sociales.</p> <p>Experiencia necesaria: mínimo de 3 años en puesto similar.</p>	Se relaciona directamente con los camareros, cocineros y con el resto de personal de la empresa a través de éstos.
Camarero / Mozo	Responsable del servicio a los clientes dentro del rango asignado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar nota de los pedidos de los clientes.</li> <li>Aconsejar a los clientes sobre sus preferencias.</li> <li>Sugerir a los clientes los productos objetivo de la empresa.</li> <li>Servir pedido.</li> <li>Comprobar la calidad de lo servido.</li> <li>Comprobar la satisfacción del cliente con lo recibido.</li> <li>Emisión y cobro de cuentas.</li> <li>Limpieza del local.</li> </ul>	<p>Formación: Universitario.</p> <p>Idiomas: Nivel medio de inglés.</p> <p>Habilidades personales: Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, comunicación, capacidad de priorizar, capacidad de trabajar bajo presión, habilidades sociales, iniciativa, orientación al cliente.</p> <p>Habilidades técnicas: Habilidades del servicio de vino (descorchar, servir, etc.), Habilidades del servicio de café, Conocimiento del protocolo de servicio.</p> <p>Experiencia necesaria: mínimo de 1 año en puesto similar.</p>	<p>Comunica al Gerente cualquier incidencia relacionada con el servicio.</p> <p>Recibe del Gerente instrucciones sobre los procedimientos del servicio y los objetivos de venta.</p> <p>Se comunica continuamente con el personal de cocina y ayudantes de camareros durante las operaciones propias del servicio.</p>
Ayudante de camarero	Responsable de dar apoyo a los camareros durante el servicio, siguiendo las instrucciones del jefe de camareros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montaje y desmontaje de mesas.</li> <li>Recoge los platos y bebidas terminados.</li> <li>Limpieza de vajilla, cubertería.</li> <li>Limpieza del local.</li> <li>Carga de cámaras de bebidas.</li> </ul>	<p>Formación: Secundaria.</p> <p>Idiomas: No necesario.</p> <p>Habilidades personales: Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, capacidad de trabajar bajo presión.</p> <p>Habilidades técnicas: manejo de equipos de limpieza.</p> <p>Experiencia necesaria: no necesaria.</p>	Recibe instrucciones del Camarero.

Item/ Puesto	Objeto del puesto	Funciones	Requisitos	Relaciones con la empresa
Jefe de Cocina	Responsable de la organización de la cocina durante el servicio, y colabora con la gerencia en el diseño de la carta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuye pedidos a cocineros y ayudantes de cocina.</li> <li>Comprueba calidad de los platos cocinados.</li> <li>Apoya a los cocineros en momentos de necesidad.</li> <li>Define los procedimientos de cocina.</li> <li>Elabora los turnos de trabajo de los cocineros.</li> <li>Realiza pedidos a los proveedores</li> <li>Elabora informes de costes de insumos y alimentos.</li> <li>Valora el rendimiento de los cocineros y ayudantes de cocinero.</li> <li>Define las necesidades de personal</li> </ul>	Formación: Chef Profesional Idiomas: No necesario Habilidades personales: Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, comunicación, capacidad de priorizar, capacidad de trabajar bajo presión, habilidades sociales, iniciativa, orientación al cliente, liderazgo. Habilidades técnicas: Diseño horarios, cálculo de costes, elaboración de inventarios, gestión de almacenamiento de alimentos. Experiencia necesaria: mínimo de 3 años en puesto similar.	Comunica a los cocineros los procedimientos de cocina. Distribuye pedidos a cocineros. Se comunica con el Jefe de Camareros. Se comunica con la Gerencia
Cocinero	Responsable de la preparación de los platos más elaborados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cocina los platos que requieren mayor cuidado: rondas, guisos, carnes y pescados.</li> <li>Prepara los alimentos de su estación.</li> </ul>	Formación: Técnico en Cocina. Idiomas: No necesario. Habilidades personales: Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, comunicación, capacidad de priorizar, capacidad de trabajar bajo presión, iniciativa. Habilidades técnicas: Cocinado de paellas, manejo de plancha, Habilidades de preparación de alimentos (cortar, picar, rallar, etc.), Habilidades de preparación de recetas de cocina.	Recibe los pedidos del Jefe de Cocina. Recibe del jefe de cocina instrucciones sobre los procedimientos de cocina. Se comunica constantemente con los camareros durante el servicio. Se comunica con los cocineros para coordinar los platos.
Ayudante de cocina	Responsable de la preparación de los platos menos elaborados y de la limpieza de la cocina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cocina los platos que requieren menor cuidado: fritos y ensaladas.</li> <li>Prepara los alimentos de su estación.</li> <li>Limpia los utensilios de cocina.</li> <li>Limpia la cocina en general.</li> </ul>	Formación: Técnico en Cocina. Idiomas: No necesario. Habilidades personales: Flexibilidad, Trabajo en equipo, organización, comunicación, capacidad de priorizar, capacidad de trabajar bajo presión, iniciativa. Habilidades técnicas: Manejo de freidoras, Habilidades de preparación de alimentos (cortar, picar, rallar, etc.)	Recibe los pedidos del Jefe de Cocina. Recibe del Jefe de Cocina instrucciones sobre los procedimientos de cocina. Se comunica constantemente con los camareros durante el servicio. Se comunica con los cocineros para coordinar los platos.

Fuente: Restaurante El Gordo Daniel.

Cuando la planilla vuelve a aumentar, las tareas se reasignan; pero la falta de experiencia con el personal recién llegado dificulta el proceso y estas tareas se superponen entre la persona que lo hará y la persona que sabe cómo realizarlas. Una vez más, las funciones de directiva ocupan un lugar secundario.

Además, se considera necesario establecer una posición para las tareas de limpieza. Las tareas diarias se distribuyen entre camareros, cocineros y asistentes, sin tener claro quién es responsable de ellos. De la misma manera, se proporcionan tareas de limpieza regulares para la improvisación, que se realiza con poca carga de trabajo. Luego se propone crear un trabajo específico y una planificación adecuada de las tareas para optimizar los resultados, lo que resulta en una mayor eficiencia en la administración.

La posición del gerente está ocupada por uno de los propietarios. Las funciones desempeñadas por el gerente son la gestión de compras, la gestión de pagos y cobros y la contratación del personal, mientras que las funciones de gestión no se ejercitan.

Finalmente, el restaurante carece de un sistema definido de promoción del personal, lo que resulta en una falta de motivación en las posiciones que ocupan el último nivel jerárquico.

#### **5.2.2.2. Requisitos de los puestos de trabajo**

“El mercado de trabajo del sector de restaurantes está marcado por una alta rotación y un nivel bajo de salarios, lo que dificulta el proceso de selección de candidatos adecuados con la experiencia necesaria” (Orta, 2010).

En el análisis de los puestos de trabajo del Restaurante El Gordo Daniel se ha detectado que la mayoría de las personas que ocupan los puestos definidos no cumplen con los requisitos de formación y no tienen los conocimientos o habilidades necesarias para el desarrollo del puesto. Estos conocimientos y habilidades se aprenden durante el transcurso del tiempo de manera informal. El restaurante presenta también alta rotación del personal, rotando en su mayoría meseros para el fin de semana. Esta rotación genera ineficiencias en la gestión del restaurante, ya que el proceso de inducción consume bastante tiempo y dinero, llegando a generar malestar en el cliente.

### 5.2.3. Análisis comercial

#### 5.2.3.1. Segmentación y público objetivo

“La segmentación de un mercado es el proceso por el que se divide éste en grupos más pequeños con características comunes para poder aplicar a cada uno de ellos las estrategias de marketing más adecuadas.” (Wikipedia, s.f.)

Para especificar estos grupos o segmentos, se ha tomado como referencia el trabajo de investigación de (Orta, 2010), por lo que las variables de segmentación se definen primero. Posteriormente, se aplicarán diferentes métodos de segmentación basados en estas variables, lo que conducirá a la demanda de los segmentos de mercado. Estos segmentos deben cumplir dos condiciones: los elementos dentro de cada segmento deben ser homogéneos entre sí y los segmentos deben ser heterogéneos.

Este proceso de marketing permite un perfil para las personas en cada segmento y facilita la valoración de éste para una elección posterior de la más adecuada para la empresa. Al seleccionar estos segmentos, la compañía puede adoptar diferentes estrategias dependiendo del grado de diferenciación de sus planes de marketing en relación con los segmentos seleccionados.

#### A. Creación de segmentos

En este primer paso, se definen las variables de segmentación y sus posibles valores:

##### a) Variables geográficas

Se divide, en primer lugar, a los clientes por su lugar de residencia: Piura, Perú y el extranjero.

##### b) Variables demográficas

- Edad: 18-30, 31-50, 51-65, más de 65.
- Sexo: Indiferente.
- Situación familiar: soltero/a sin hijos, soltero/a con hijos, en pareja con hijos, en pareja sin hijos.

- Situación laboral: desocupado/a, ocupado/a, jubilado/a.
- Nivel de estudios: Indiferente.
- Nivel de ingresos: Alto, Medio-Alto, Medio y Medio-Bajo.

## **B. Segmentos**

### a) Residentes en Piura con hijos y nivel de ingresos medio-alto.

Vivir en Piura determinará en gran medida los servicios que el restaurante puede ofrecer. Valorarán la cocina de Piura, pero el hecho de que puedan repetir y convertirse en clientes habituales puede requerir una variedad de ofertas que beneficien a esta repetición.

Al mismo tiempo, son más sensibles a los precios que un turista. Será necesario un nivel de ingresos promedio para acceder a los servicios ofrecidos.

El hecho de tener hijos beneficiará la celebración de eventos como el bautismo, las comidas familiares en el cumpleaños. Los niños, si son pequeños, necesitan una oferta especial para satisfacer sus necesidades.

### b) Residentes en Piura sin hijos y nivel de ingresos medio

Es más probable que las personas sin hijos salgan a cenar o coman más a menudo, especialmente los fines de semana.

En este segmento también se consideran estudiantes de diferentes universidades, principalmente de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) y la Universidad de Piura (UDEP), que está más cerca del restaurante.

### c) Residentes en Perú sin paquete turístico y estancia de menos de un día por motivos de ocio o visita familiar

Los residentes de Perú pueden estar más interesados en probar la comida piurana. Por lo general, visitan nuestra ciudad para conocer nuestras diversas playas, lugares que se han convertido en una atracción turística.

Son menos sensibles a los precios que los residentes.

- d) Residentes en Perú sin paquete turístico y estancia de más de un día por motivos de ocio o visita familiar.

Una vez más, ser un residente del Perú puede estar más interesado en probar la cocina piurana. Al ser su estancia por más de un día, pueden repetir, por lo que es recomendable ofrecer una cantidad suficiente para promocionarla.

También son menos sensibles a los precios que los residentes, pero más que en estancias más cortas, tienen que compartir sus gastos durante varios días.

- e) Residentes en el extranjero sin paquete turístico por motivos de ocio o visita familiar.

Los residentes en el extranjero son favorables a probar cualquier plato de la gastronomía peruana y no solo la piurana.

Sus visitas suelen ser de varios días, por lo que son susceptibles de ensayo. Este hecho significa que, aparte de ofrecer comida peruana, es positivo ofrecer otro tipo de comida estándar para estadías más largas. Por ejemplo, alimentos que se pueden obtener en cualquier parte del mundo, como pasta, carne o pescado.

Son menos sensibles a los precios que los residentes y visitantes peruanos, aunque esta característica varía mucho de una nacionalidad a otra.

La mayoría de las personas hablan un idioma extranjero, por lo que es necesario atenderlos en un idioma que entiendan. Habla inglés, la mayoría son alcanzados.

- a) Turistas extranjeros suelen tener horarios de comida diferentes a los peruanos.

Valoran muy positivamente poder seguir con sus costumbres durante su estancia.

b) Turistas con paquete turístico

Estos turistas ya vienen con sus comidas que son contratadas desde origen. Sin embargo, es posible negociar con los operadores para ofrecerles los servicios del restaurante.

En este caso, es muy importante respetar los horarios y la calidad acordada.

c) Turistas por motivos de trabajo

Por lo general, tienen estancias cortas y muchas veces necesitan un servicio rápido o en un momento diferente al habitual.

En este segmento incluimos viajes de negocios desde Lima, participantes a ferias comerciales y participantes a congresos. Todo el mundo está creciendo en los últimos años.

Es importante tener en cuenta que son menos sensibles al precio, ya sea por su nivel de ingresos o porque el pagador es diferente del consumidor. Valoran más la velocidad en servicio y calidad.

d) Turistas extranjeros por motivos de estudio

Estancias muy largas de al menos 5 meses, pero con menores gastos que otros turistas. Valoran muy positivamente la comida piurana y peruana, y tienen la oportunidad de repetir. Su tendencia a las casas de vacaciones es mayor que en otros segmentos, pero a precios bajos debido a su nivel de ingresos.

### A. Público objetivo

El público objetivo del restaurante El Gordo Daniel son los segmentos de personas residentes en Piura:

- Residentes en Piura con hijos y nivel de ingresos medio-alto.
- Residentes en Piura sin hijos y nivel de ingresos medio.

### 5.2.3.2. Análisis del servicio

Los servicios tienen ciertas particularidades que los diferencian de los productos:

- Intangibles
- Inseparables
- Variables
- Perecederos
- No implican propiedad

“El servicio de los restaurantes, sin embargo, tiene mayor tangibilidad que otros servicios ya que se ofrecen bebidas y comida cocinada. Pueden ser separables ya que la comida y bebida pueden consumirse independientemente del servicio que ofrece el restaurante (comida para llevar). Por esta particularidad, se analizará por separado el producto que el restaurante produce (comida y bebida) y el proceso del servicio.” (Orta, 2010).

#### 5.2.3.2.1. Producto

El restaurante “El Gordo Daniel” ofrece una gran variedad de succulentos platillos criollos en distintas presentaciones orientadas al público objetivo.

Su servicio se caracteriza por su riqueza y diversidad en la comida marina y criolla (mariscos, carnes, aves y pescados).

Igualmente, se resalta la atención que brinda este restaurante a cada uno de sus clientes; pues siempre busca complacer a sus exigentes paladares de manera rápida y eficaz.

En este apartado se detalla las decisiones de marketing en cuanto a los atributos del producto y el mix de productos.

#### a) Atributos del producto

El desarrollo de un producto implica definir los beneficios que se ofrecerán al cliente. Estos beneficios se transmiten a través de la calidad, las características, el estilo y diseño (Orta, 2010).

- **Calidad:** La calidad es un concepto difícil de definir. En un sentido limitado se puede definir como “cero defectos”. Pero en una empresa orientada al cliente se define como crear valor y satisfacción para el cliente. En el ámbito de los servicios, la definición más acertada sería la capacidad para ajustarse a las expectativas del cliente.

En el sector de restaurantes es difícil establecer las expectativas del cliente en relación con el producto, ya que depende en la mayoría de ocasiones de los gustos personales de cada uno de ellos. Este problema es aún mayor en un sector turístico, donde los clientes provienen de una gran variedad de lugares con criterios diferentes.

Sin embargo, sí existen ciertos estándares no escritos sobre la calidad de cada uno de los productos, a los que las empresas pueden acogerse. Como ejemplo, el cebiche debe contener unos ingredientes concretos, tener una determinada textura y el pescado debe estar en su punto.

El restaurante El Gordo Daniel, elabora sus platos según estos criterios estandarizados más un valor agregado en su sazón. Todos los platos, por tratarse de platos típicos de la región, se elaboran según la receta o proceso tradicional, lo que los hace fácilmente identificables antes de ser pedidos por el cliente y fácilmente valorables después de consumidos.

El control de calidad es continuo, el cocinero sabe cómo debe cocinarlo, el mozo sabe cómo debe estar cocinado, y después de servido se fomenta el feedback con el cliente, para conocer su valoración.

El principal problema observado para controlar la calidad de El Gordo Daniel es la gestión de compras, ya que no existen estándares de calidad claros para las materias primas y los pedidos se realizan de acuerdo con la disponibilidad de los proveedores que llegan al restaurante.

A pesar de los comentarios alentadores para conocer la satisfacción del cliente, el restaurante no tiene una queja clara al cliente. Estas quejas son difíciles de evaluar porque a veces no es posible distinguir si pertenecen a un error en el estándar planificado o porque el estándar simplemente no cumplió con las expectativas del cliente. El Gordo Daniel, aunque no tenía una planificación suficiente, hizo un esfuerzo para transformar estas quejas en mejoras en los procesos de cocción y en la elección de materias primas, por un lado; y, por otro lado, descubrir cambios en los gustos de los consumidores para adaptarse mejor a ellos. Sería positivo contar estas quejas y su naturaleza para una revisión posterior.

Se puede concluir que existe una gran preocupación por la calidad del producto que se sirve, lo que significa que se determinan los procesos y las propiedades del producto y se conoce la satisfacción del cliente, pero no se maneja adecuadamente.

#### **b) Características del producto**

“Un producto se puede ofrecer con características variables, desde un modelo austero, sin ningún extra a modelos de alto nivel añadiéndole más características. Las características pueden diferenciar al producto de la competencia transformándose en una herramienta competitiva.” (Orta, 2010).

En restaurantes, este tipo de características pueden ser una salsa, un proceso innovador de cocinado o un acompañamiento original, entre otros.

En el caso del restaurante El Gordo Daniel, los platos elaborados tienen características propias del alimento con un valor adicional. Las entradas suelen ser un tipo de pescado rebozado, las carnes y pescados se acompañan de papas o ensalada y el cebiche con los ingredientes típicos. El factor diferenciador de estos platos se encuentra en la sazón que el cocinero les dedica.

#### **c) Estilo del producto**

“Otra forma de añadir valor es mejorar la apariencia del

producto. Es una práctica muy extendida en restaurantes en los últimos años. Se cuida el plato en que se sirve, la decoración del mismo, la composición de los alimentos, etc. Todo ello para hacer la comida más agradable a la vista.” (Orta, 2010).

Existen restaurantes que basan su política de productos en esta variable, situándola por encima de la calidad en importancia.

En el Restaurante El Gordo Daniel, a pesar de preparar comida típica, agrega valor al estilo y a las características del producto, sin dejar de seguir los estándares de calidad marcados. Esto ha ayudado al restaurante a incrementar la competencia, ya que, como se mencionó anteriormente, es una de las tendencias más utilizadas actualmente.

#### 5.2.3.2.2. El proceso del servicio de comidas

A continuación, se analiza el proceso del servicio de comidas, haciendo uso de un diagrama de flujo, el cual describe, en la parte superior, los procesos por los que pasa el cliente; y en el lado inferior, las actividades necesarias para su ejecución.

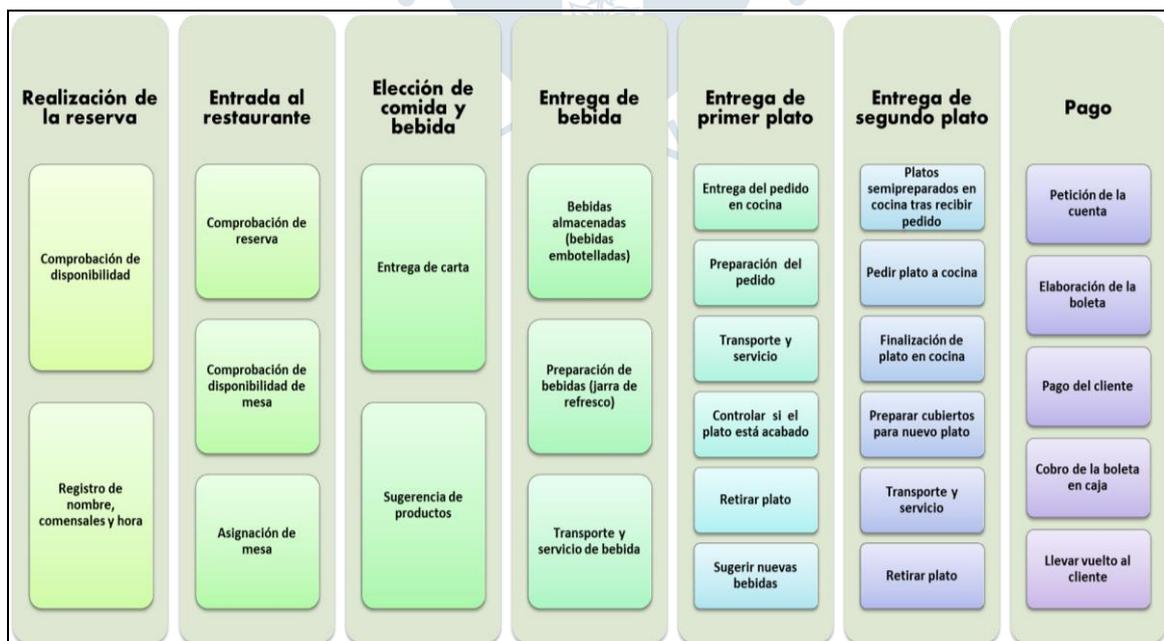


Figura 13. Proceso del servicio

Fuente: Elaboración propia

El servicio puede comenzar con una reserva por teléfono o ir directamente al lugar, que es lo más usual. Sería aconsejable incentivar la reserva telefónica para una mejor organización previa de las mesas, ya que la acumulación de clientes al mismo tiempo puede generar bloqueos en la cocina.

Cuando el cliente entra en el local, el camarero asigna una mesa de acuerdo con la disponibilidad.

Una vez asignada la mesa, el cliente revisa la carta y decide lo que va a ordenar. A veces, la ayuda del camarero es necesaria para aclarar dudas sobre los diferentes productos. El orden normal es generalmente una entrada (generalmente: ceviche), un segundo curso y una bebida.

Después de hacer el pedido, el camarero debe servir la comida y la bebida solicitadas. Es necesario que el camarero secuencie correctamente los platos de acuerdo con el tiempo que el cliente lleva para finalizarlos. El camarero también debe ser consciente de una solicitud del cliente para nuevas bebidas o incluso una nueva comida.

Es importante estar pendiente de cuando la comida está terminada, ya que el cliente solicitará la pagar la cuenta por lo consumido y así dar cabida a recibir nuevos clientes.

La frecuencia de entrada del cliente suele ser aleatoria, generando picos que causan disturbios en los camareros y en la cocina. Es muy importante tener en cuenta al cliente y llevar el pedido a la cocina, ya que este es el momento en que comienza el proceso para cada cliente. Por este motivo, se recomienda dejar un tiempo entre el registro de una mesa y otro para dar fluidez a todo el proceso. Cuando no se realiza, se generan problemas de diferentes tipos:

- El camarero tarda demasiado en tomar notas, porque está ocupado en otras mesas.

- El camarero tarda demasiado en llevar los platos cuando están cocinados, por estar ocupado en otras mesas; haciéndolos llegar algo frío a la mesa del cliente.
- El camarero tarda demasiado en retirar los platos porque está ocupado en otras mesas.
- La cocina tarda demasiado en cocinar los platos debido a la acumulación de pedidos.
- El camarero tarda demasiado en cobrar la cuenta por estar ocupado en otras mesas.

Todas estas fallas causan aumentos en los tiempos de espera de los clientes y reducen su satisfacción

### 5.2.3.3. Análisis del precio

“El precio es la única variable del marketing que genera ingresos directamente, ya que indica el dinero a pagar por el producto ofrecido. Existen tres factores clave a la hora de fijar el precio de un producto.” (Orta, 2010).

- La percepción del valor del cliente, que definirá el precio máximo del producto, ya que por encima de ese precio no habrá demanda.
- Los costos del producto, que definirá el precio mínimo del producto, ya que por debajo de ese precio no hay beneficio comercial.
- Otras consideraciones internas y externas, como las estrategias de precios de los competidores, la naturaleza de la demanda o las estrategias y objetivos de marketing de la empresa.

En el restaurante El Gordo Daniel, el factor más importante para los precios es responder a las estrategias de precios de los competidores. La causa principal es la baja diferenciación de los productos ofrecidos, dificultando así la competencia a precios diferentes.

Los precios por encima de la media resultan en ventas más pequeñas y los precios más bajos resultan en márgenes menores.

Por estrategia de la empresa una imagen es utilizada en la decoración del restaurante para agregar valor al cliente, colocando los precios un poco por encima de la media. Sin embargo, la atracción de los clientes es menor que la de los restaurantes que compiten por imagen con precios similares. La falla puede deberse a la mala comunicación, el diseño del producto o la ejecución del servicio.

Por otro lado, existe una política de precios paralelos basada en el menú del día. Los productos se ofrecen en paquetes de entradas, segundos y postres con precio inferior al ofrecido en el menú. La fijación del precio es análoga a los precios de la carta, tomando como referencia los precios de la competencia. En esta sección, la atracción de clientes es mayor que la de restaurantes con ofertas similares, entonces se concluye, por medio de encuestas, que el valor percibido del cliente es alto en relación con el precio.

Finalmente, el restaurante utiliza discriminación de precios para ajustarse a la demanda. Durante la semana, ofrece un precio menor en el menú, pues, debido a la menor demanda, la competencia aumenta. En los fines de semana y festivos, el precio del menú aumenta debido a las causas contrarias. La atracción de clientes es similar, independientemente del precio ofrecido.

#### **5.2.3.4. Análisis de la comunicación**

“La comunicación es la actividad del Marketing que da a conocer al público en general el producto/servicio que se elabora. La comunicación más efectiva y económica en el sector de restaurantes es la que hacen los mismos consumidores, la transmisión boca a boca. Para ello, es necesario primero que el cliente consuma el producto, lo recuerde y lo recomiende.” (Orta, 2010).

El restaurante El Gordo Daniel, sin embargo, dispone de otras estrategias para promocionar su servicio:

- Comunicación personal.
- Comunicación escrita.
- Comunicación transmitida.

Es importante que el mensaje que quiere transmitir la empresa describa las cualidades del producto y que se haga al tipo de clientes que es el público objetivo.

#### a) Comunicación personal

Esta actividad la realizan normalmente relaciones públicas de distintas maneras:

- En las zonas cercanas del local, para informar a clientes indecisos de los servicios y promociones que ofrece el restaurante. Es la estrategia que siguen varios restaurantes de la zona, aunque no está muy extendido. En El Gordo Daniel, un camarero o el mismo gerente (Señor Jara) se sitúa en la puerta para hacer esta función. A medida que el restaurante se llena, esta figura desaparece. Entre las promociones, se destacan:

Desde sus inicios, “El Gordo Daniel” realizó diversas promociones para hacerse conocido y querer convertirse en una de las primeras elecciones por sus comensales. Fueron muchas las actividades de promoción que se ejecutaron, las cuales variaban en función al público al que estaban dirigidas. Éstas son:

- *“Te invitamos la leche de tigre”*: Esta promoción fue ejecutada como estrategia de lanzamiento para atraer al público.
- *“Ceviche UPAO”*: Promoción dirigida a los alumnos UPAO, quienes se convirtieron en nuestros clientes frecuentes. Esta promoción consistía en un ceviche personal a un precio de S/. 5.00 nuevos soles. El objetivo es satisfacer a los alumnos que tenían un antojito entre clases y que la comunicación de esta promoción se haga extensiva.
- *“Feliz cumpleaños”*: A los clientes fidelizados y que festejaban su cumpleaños con nosotros en compañía de sus seres queridos y/o amigos, se les invitaba una porción familiar de tequeños rellenos de jamón y queso.
- Orientándolo a grupos concretos como empresas, asociaciones, iglesias, etc. Esta actividad consigue atraer celebraciones y comidas/cenas de grupo. En la actualidad, el restaurante de objeto de estudio no utiliza este

medio. Este tipo de comunicación directa es el más efectivo ya que se dirige directamente al público objetivo y es más económico que otros medios de comunicación.

#### **b) Comunicación impresa**

La cantidad de lectores de periódicos y revistas marcará el impacto que el anuncio tendrá en el grupo objetivo. La sección donde se inserta el anuncio también será importante. Es común que los periódicos tengan una sección de ocio donde el anuncio tendrá un mayor impacto.

El restaurante El Gordo Daniel se ha anunciado en el diario “El Tiempo”. La razón de la elección es que un anuncio en este diario causaría un mayor impacto que en otros periódicos, con un mensaje planificado para incentivar al público objetivo.

Los guías turísticos están orientados hacia un segmento muy específico que, además, es el público objetivo del restaurante. Hay gratuitos que se distribuyen en restaurantes, hoteles y agencias de turismo. Los anuncios en estos medios de comunicación tienen un efecto muy positivo al segmentar directamente al público objetivo, sin embargo, el restaurante no los utiliza como medio de promoción.

Finalmente, hay los outdoors (vallas publicitarias), que generan un gran impacto a lo largo del día. Se recomiendan más para bares al borde de la carretera, anunciando su proximidad.

#### **c) Comunicación transmitida**

- Radio: La transmisión se percibe a través de los oídos. Al igual que los periódicos, hay estaciones con una audiencia más grande que otras y con diferentes secciones. Es una buena manera de promocionar si la programación se elige correctamente, de acuerdo con el perfil de su oyente y el mensaje que se transmitirá. El restaurante de El Gordo Daniel no lo utiliza como medio de promoción.
- Televisión: su transmisión se percibe por la vista y el oído. Es el medio más efectivo, pero implica costos muy altos. Sin embargo, es posible aparecer en televisión sin publicidad. El Gordo Daniel ha aparecido varias

veces en el programa “Entre Gente” en el segmento de cocina (Revisar Anexo 03: Imágenes de la grabación del programa “Entre Gente”). En estas grabaciones, se comparte la preparación de diversos platillos mencionando el nombre del restaurante. El programa es transmitido en el canal América Televisión.

- En estos momentos la televisión siempre aparece para grabar los restaurantes e informar su grado de ocupación. Con el paso del tiempo, el restaurante ha aprendido a facilitar las grabaciones en el local y en el canal, como método de publicidad gratuita.
- Internet: Los restaurantes tienen enormes oportunidades de aumentar sus ventas a través de su página web, blog y redes sociales. El restaurante El Gordo Daniel tiene perfil de Facebook (Revisar Anexo 04: Facebook El Gordo Daniel) y página web (Revisar Anexo 05: Página web El Gordo Daniel). Ambas son páginas que el restaurante utiliza como ventaja para anunciar sus diversas promociones, platos del día, recomendaciones del cocinero, etc.

#### **5.2.3.5. Análisis de la distribución**

“La distribución es la actividad del Marketing que pone al alcance del consumidor los bienes y servicios producidos en un lugar y tiempo determinados. En restaurantes, la distribución se practica normalmente en el mismo local y de forma inmediata. Se puede decir que se añade valor al producto de tres maneras.” (Orta, 2010).

- En el propio transporte de los alimentos y bebidas hacia el lugar donde se encuentra el cliente, por medio del mozo.
- En el lugar donde se presta el servicio, normalmente el mismo local donde se produce.
- En el tiempo en el que se presta el servicio, traducido al horario del propio restaurante.

El restaurante El Gordo Daniel utiliza este sistema clásico. El mozo toma nota del pedido y lo coloca en lugar donde se encuentra el cliente. La

eliminación de esta figura en mayor o menor medida puede reducir costos, pero ofrece un servicio diferente.

Además, el restaurante permite consumir los alimentos y bebidas producidos en un lugar concreto. En este caso, permite el consumo en la ciudad de Piura.

Por último, permite el consumo en un horario determinado. El restaurante El Gordo Daniel atiende desde las 10 de la mañana hasta las 6 de la tarde. Este hecho tiene una doble función:

- Amoldarse a los horarios de los estudiantes de las diversas universidades cercanas.
- Amoldarse a otro tipo de clientes con necesidades diferentes, como comer más tarde por motivos de trabajo o porque su llegada a la ciudad es fuera del horario normal de servicio.
- Amoldarse a los turistas que suelen comer lo más pronto posible.

Al conseguir extender el tiempo de atención del horario habitual, el restaurante está añadiendo valor al producto y consigue una ventaja competitiva respecto a los demás restaurantes, que suelen atender desde el mediodía hasta las 4 de la tarde.

Si bien el canal de distribución para el restaurante El Gordo Daniel es común en este sector, existen otras estrategias diferentes que surgen a través de diferentes grados de uso de los tres elementos descritos:

- Restaurantes de autoservicio: elimine al camarero como proveedor de alimentos, sirva los alimentos en un lugar fijo y envíe este proceso al cliente, quien lo transporta a su mesa. Esto reduce los costos de servicio y reduce los precios. Esta cifra es común en los restaurantes de comida rápida.
- Comidas a domicilio: en ese caso, cambie el lugar donde se consume el producto y se convierte en el lugar donde se encuentra el cliente. Este hecho reduce el costo del sitio de consumo y baja los precios.

- Servicios de catering: este caso es similar al anterior, pero conserva el servicio que sirve al servicio que el cliente desea, generalmente para grupos en reuniones o festividades.
- Máquinas expendedoras: en este caso, el mayor valor proviene de la época, ya que los productos ofrecidos pueden servirse continuamente.

#### **5.2.4. Análisis económico - financiero**

En este capítulo, se analizarán los estados financieros del restaurante para tener una idea clara sobre su situación patrimonial, económica y financiera.

##### **5.2.4.1. Análisis de la inversión inicial**

El restaurante El Gordo Daniel hizo una inversión inicial por el monto total de S/. 38,197.28, consistente en Inmovilizado Intangible y en Inmovilizado Material.

##### **Inmovilizado intangible:**

“Las inmobilizaciones intangibles son activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica.” (Plan General Contable, s.f.).

- Derechos de traspaso: En este apartado, se considera el traspaso del negocio gestionado por el antiguo dueño para ser gestionado ahora por el señor Daniel Jara, bajo el nombre de “Restaurante El Gordo Daniel.”

##### **Inmovilizado material:**

“Elementos del activo tangibles representados por bienes, muebles o inmuebles que no se destinarán a la venta o transformación.” (Plan General Contable, s.f.).

- Reformas: Contiene pintura local, remodelación de baños, instalación de sistemas de seguridad adecuados, ventilación e instalación de un sistema de iluminación que hace que el trabajo sea óptimo para los empleados y divertido para los clientes.

- Utensilios e implementos: e refiere a cubiertos, como tenedores, cuchillos, alicates, platos, vasos, utensilios de cocina, electrodomésticos, cartas que contienen los diferentes platos que el restaurante ofrece a los clientes, uniformes de los empleados, etc.
- Mobiliarios: En este apartado está todo el mobiliario del restaurante, como son las mesas, sillas, cuadros, etc.
- Maquinarias y Equipos: Incluye todas las máquinas necesarias para realizar la actividad, como horno, freidora, campana extractora, cocina industrial, refrigerador, congelador., etc. Del mismo modo, incluye también los equipos de trabajo administrativo como laptop e impresora; y los equipos de entretenimiento para los clientes, como: televisores y equipo de sonido.

Tabla 7. Detalle de la inversión inicial

<b>INVERSIONES</b>	<b>MONTO (S/.)</b>
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	
Derechos de traspaso	7,500.00
<b>TOTAL INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	<b>7,500.00</b>
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	
Reformas	12,346.29
Utensilios e implementos	2,186.25
Mobiliarios	5,826.80
Maquinarias y Equipos	10,337.94
<b>TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>30,697.28</b>
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>38,197.28</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.4.2. Financiamiento

En este apartado se analiza el financiamiento que tuvo el restaurante El Gordo Daniel enfrentar la inversión realizada.

Para poder hacer frente a las inversiones, el restaurante contaba sólo con 20 mil soles de recursos propios, por lo que solicitó un préstamo por los S/. 20,000.00 restantes, a través de una entidad financiera regulada por la

SBS. Esta entidad financiera ofrece distintas posibilidades; sin embargo, el restaurante optó por amortizar el préstamo en 3 años. El tipo de interés anual es 13.67% y no hay comisiones de desembolso.

En la Tabla 8 se muestra el cuadro de amortización del préstamo solicitado.

Tabla 8. Amortización del préstamo

Año	Cuota Anual S/.	Intereses Anuales S/.	Capital Amortizado S/.	Amortización Acumulada S/.	Capital Pendiente S/.
0					20,000.00
1	8,566.97	2,734.00	5,832.97	5,832.97	14,167.03
2	8,566.97	1,936.63	6,630.33	12,463.30	7,536.70
3	8,566.97	1,030.27	7,536.70	20,000.00	

Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.4.3. Análisis del balance general

“El balance general representa la situación económica y financiera del negocio en un momento específico. En él debe figurar de forma ordenada y equilibrada tanto los bienes y derechos de la empresa como el capital y las obligaciones con las que se comprometió.” (Gitman Lawrence, 2003).

Los diferentes conceptos que constituyen el balance se integran en dos grandes grupos: los Activos y los Pasivos y Patrimonio.

#### Activos:

“Se considera activo a aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar beneficio económico a futuro. Son un recurso o bien económica propiedad de un negocio.” (Gitman Lawrence, 2003).

Tabla 9. Balance General – Activos

ACTIVOS	Al 31 dic 2013 (7 meses)	Al 31 dic 2014	Al 31 dic 2015
	S/.	S/.	S/.
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Caja y bancos	6,998.04	3,909.45	3,175.99
Inventarios	972.82	17,480.87	28,848.76
Otras cuentas por cobrar corrientes	4,281.22	23,369.25	30,016.02
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>12,252.08</b>	<b>44,759.57</b>	<b>62,040.78</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
Derechos de traspaso	7,500.00	-	-
Reformas	12,346.29	12,346.29	12,346.29
Utensilios e implementos	2,186.25	2,186.25	2,186.25
Mobiliarios	5,826.80	5,826.80	5,826.80
Maquinarias y Equipos	10,337.94	10,337.94	10,337.94
Amortizaciones	- 3,581.35	- 6,139.46	- 6,139.46
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>34,615.93</b>	<b>24,557.82</b>	<b>24,557.82</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>46,868.01</b>	<b>69,317.40</b>	<b>86,598.60</b>

Fuente: Elaboración propia

**Activos corrientes:**

Comprende en actividades que están disponibles al 31 de diciembre (a corto plazo). Los Activos Corrientes del restaurante están conformados por los rubros: Caja y bancos, Inventarios y Otras cuentas por cobrar corrientes.

- **Caja y bancos:** En este rubro del estado de situación financiera, se registra el efectivo en caja y otras inversiones a corto plazo de mayor liquidez que son velozmente realizables en caja con bajo riesgo de cambios de su valor.

Todos estos instrumentos de renta fija se tienen con el fin de llegar a cumplir los compromisos de pago a corto plazo y son fácilmente convertibles en una cantidad determinada de efectivo y están sujetos en un bajo nivel de riesgo de cambios en su valor.

En este apartado se observa una disminución año a año, lo que significa que el restaurante ha reducido su rotación de efectivo, quedando al 31 de diciembre de 2015 en un total de S/. 3,175.99 soles.

- **Inventarios:** Corresponde a las existencias del restaurante, principalmente a alimentos, bebidas y a los insumos que se utilizan para el servicio.

Se observa que los inventarios han ido en aumento, esto se debe al incremento anual de ventas (observar Tabla 11: Estado de Resultados). Es importante resaltar que este aumento de inventarios afectó negativamente al restaurante, ya que, en el 2016, produciendo que el restaurante cierre sus actividades con excesivos stocks, originados principalmente por las mermas en las comidas. Esto representó pérdidas monetarias al negocio.

- **Otras cuentas por cobrar corrientes:** El rubro, al 31 de diciembre de 2013, 2014 y 2015, está comprendido por préstamos al personal y otros deudores, que ascienden a S/. 4,281.22, S/. 23,369.25 y S/. 30,016.02 respectivamente. Este rubro también representó pérdidas monetarias al negocio.

#### **Activos No corrientes:**

Incluye activos completos comprendidos en la empresa. Este ítem está conformado por los rubros: Derechos de traspaso, reformas, utensilios e implementos, mobiliarios, maquinarias y equipos y amortizaciones.

- **Derechos de traspaso:** Este rubro comprende al derecho que el señor Jara adquirió por el traspaso del restaurante a su nombre, el cual le costó la suma de S/. 7,500 soles.
- **Reformas:** Este rubro hace referencia a todas las actividades de cambio que se le hizo al restaurante en cuanto a su infraestructura para así iniciar sus actividades: pintura, parchado, reparación de baños, entre otras. El monto por estas reformas fu de S/. 12,346.29 soles.
- **Utensilios e implementos:** Este rubro comprende todos los insumos para mesas y cocina, es decir, corresponde a todo el menaje a utilizar en el servicio: platos, ollas, sartenes, cubiertos, vasos, servilletas, mantenes, entre otros.
- **Mobiliarios:** Este rubro corresponde a todo el mueble que se utiliza en el servicio como las mesas, las sillas, escritorio, etc.

- **Maquinarias y equipos:** Este rubro corresponde a los equipos que se utilizan en el restaurante: equipo de sonido, televisores, ventiladores, computadora, cocina, gas, entre otros.
- **Amortizaciones:** Este rubro refleja la depreciación que sufrió el activo a lo largo de la vida útil. Las amortizaciones terminaron en el 2015 con un monto de S/. 6,139.46.

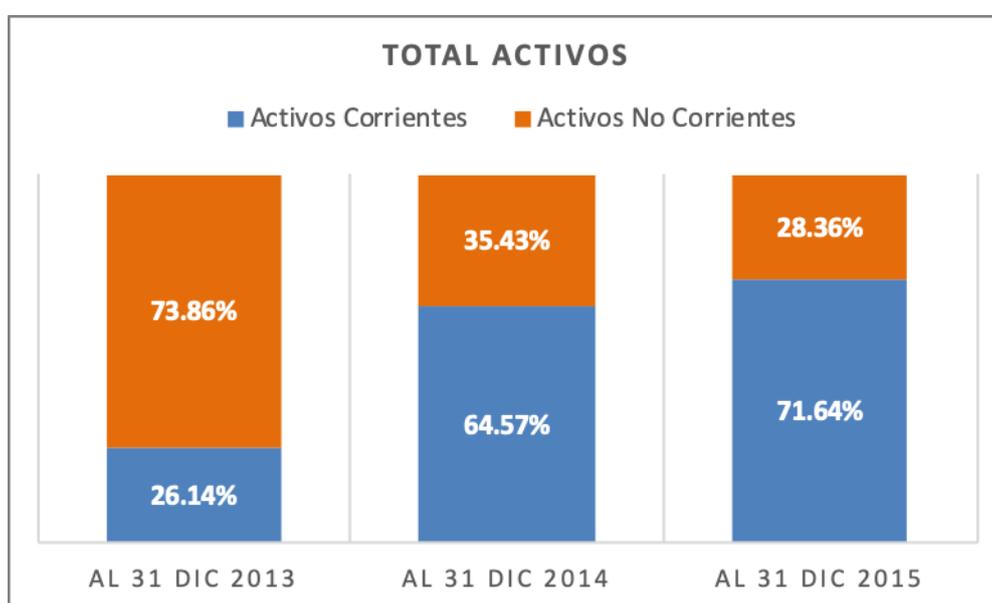


Figura 14. Gráfico del Total Activos  
Fuente: Elaboración propia

### **Pasivos y patrimonio:**

“El Pasivo está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones. Representan obligaciones para la empresa surgida a partir de sucesos pasados. Por lo que respecta al Patrimonio, es la diferencia entre los activos y pasivos de la empresa, está formado entre otras cosas por las aportaciones de los socios.” (Gitman Lawrence, 2003).

Tabla 10. Balance general – Patrimonio neto y pasivo

PASIVOS Y PATRIMONIO	Al 31 dic 2013 (7 meses)	Al 31 dic 2014	Al 31 dic 2015
	S/.	S/.	S/.
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Impuesto a la renta	-	6,816.89	8,958.12
Cuentas por pagar	1,139.87	6,197.40	6,205.43
Proveedores	3,992.13	4,494.01	7,090.02
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>5,132.00</b>	<b>17,508.29</b>	<b>22,253.56</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
Préstamo Financiero	20,000.00	14,167.03	7,536.70
Impuestos por pagar	744.00	6,816.89	8,958.12
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>20,000.00</b>	<b>14,167.03</b>	<b>7,536.70</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>25,132.00</b>	<b>31,675.32</b>	<b>29,790.26</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Beneficio / Pérdida Ejercicio Anterior	-	1,736.01	15,906.07
Resultado Ejercicio	1,736.01	15,906.07	20,902.27
Reserva (Beneficio)			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>21,736.01</b>	<b>37,642.08</b>	<b>56,808.34</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>46,868.01</b>	<b>69,317.40</b>	<b>86,598.60</b>

Fuente: Elaboración propia

**Pasivos:****Pasivos corrientes:**

Los pasivos corrientes de la empresa están comprendidos por los rubros: Impuesto a la renta y el pago a Proveedores.

- **Impuesto a la renta:** Este rubro hace referencia a lo que la empresa debe al Estado al finalizar el año. Se observa que el Impuesto a la Renta aumenta de año a año, siendo en el 2015 un impuesto de S/. 8,958.12.
- **Cuentas por pagar:** Este rubro refiere a las deudas de corto plazo pendientes por pagar, las cuales han ido aumentando, cerrando en el 2015 con un monto de S/. 6,205.43 soles.

- **Proveedores:** Puesto que a los proveedores se les paga a los 30 días, al 31 de diciembre de cada ejercicio se le debe lo que queda pendiente a esta fecha. En la tabla se observa que este valor aumenta gradualmente año a año, como consecuencia al aumento de las ventas (observar Tabla 11: Estado de Resultados), que provoca que se compre más para poder hacer frente a la nueva demanda, cerrando así el último año, con un monto a pagar a proveedores de: S/. 7,090.02 soles.

#### **Pasivos No Corrientes:**

Este rubro comprende las deudas a largo plazo, como el Préstamos Financiero que realizó el señor Jara para la prestación del servicio.

- **Préstamo Financiero:** Tal como se indicó en el punto “5.2.4.2. Financiamiento”, el señor Jara solicitó un préstamo financiero para hacer frente a las inversiones que el restaurante requeriría. Este préstamo se pagó en tres años, siendo las cuotas anuales de S/. 8,566.97 (Revisar Tabla 8: Amortización del préstamo.)

#### **Patrimonio:**

Está conformado por la aportación de capital propio equivalente a S/. 20,000.00 que se hizo al inicio de la actividad, los resultados del ejercicio y las pérdidas de los ejercicios anteriores, las cuales fueron aumentando gradualmente.

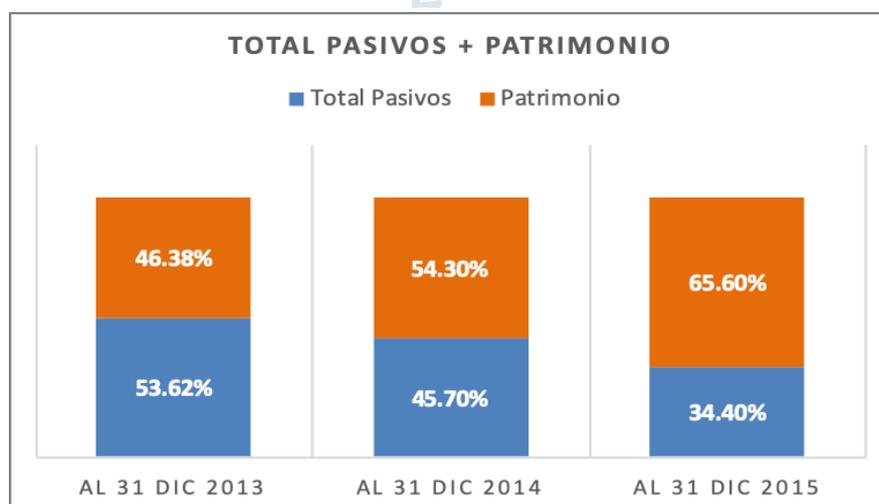


Figura 15. Gráfico del Total Pasivos y Patrimonio  
Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.4.4. Análisis del estado de resultados

Es un documento contable que refleja el resumen de todos los ingresos y gastos de una sociedad durante un ejercicio económico. (Amat O., 2003).

Tabla 11. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Al 31 dic 2013 (7 meses)		Al 31 dic 2014		Al 31 dic 2015	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%
<b>Ventas</b>	<b>146,363.79</b>	<b>100.00%</b>	<b>260,462.76</b>	<b>100.00%</b>	<b>266,017.31</b>	<b>100.00%</b>
(Costo de ventas)	45,025.79	30.76%	94,019.76	36.10%	99,411.91	37.37%
<b>Margen Bruto</b>	<b>101,338.00</b>	<b>69.24%</b>	<b>166,443.00</b>	<b>63.90%</b>	<b>166,605.40</b>	<b>62.63%</b>
(Costos de personal)	47,484.64	32.44%	82,293.59	31.60%	83,316.53	31.32%
(Otros gastos)	45,058.00	30.78%	53,350.37	20.48%	46,258.76	17.39%
<b>EBITDA</b>	<b>8,795.36</b>	<b>6.01%</b>	<b>30,799.04</b>	<b>11.82%</b>	<b>37,030.11</b>	<b>13.92%</b>
Amortización	3,581.35	2.45%	6,139.46	2.36%	6,139.46	2.31%
<b>BAII</b>	<b>5,214.01</b>	<b>3.56%</b>	<b>24,659.58</b>	<b>9.47%</b>	<b>30,890.65</b>	<b>11.61%</b>
Gastos Financieros	2,734.00	1.87%	1,936.63	0.74%	1,030.27	0.39%
<b>BAI</b>	<b>2,480.01</b>	<b>1.69%</b>	<b>22,722.95</b>	<b>8.72%</b>	<b>29,860.38</b>	<b>11.22%</b>
Impuesto a la Renta	744.00	0.51%	6,816.89	2.62%	8,958.12	3.37%
<b>Beneficio Neto</b>	<b>1,736.01</b>	<b>1.19%</b>	<b>15,906.07</b>	<b>6.11%</b>	<b>20,902.27</b>	<b>7.86%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se puede observar que a finales del 2013 (durante los 7 meses del ejercicio), el restaurante obtuvo un beneficio neto bajo de S/. 1,736.01, esto se debe a los elevados costos de venta y costos de personal, así como también a los otros gastos, sobretodo al excesivo gasto que se incurrió en publicidad durante este año. Ya, a partir del segundo año, el restaurante El Gordo Daniel empieza a tener mejores beneficios, cerrando el año 2015 con una utilidad de S/./20.902.27 soles.

Se realizó un análisis vertical de todas las partidas con respecto a las ventas generadas en cada periodo. La partida que representa mayor porcentaje sobre las ventas es la de los costos de ventas, (como materias primas e insumos), reflejando un porcentaje de 30.76% en el año 2013. Ya en los años siguientes, estos costos aumentan debido al incremento de las ventas, terminando el año 2015 con un porcentaje de 37.37%.

Por lo que respecta a los costos del personal (sueldos y salarios de los trabajadores) en el 2013 representan un 32.44% sobre las ventas, mientras

que en el 2014 y 2015 reducen a un 31.60% y 31.32%, respectivamente, como consecuencia a que el incremento en las ventas ha sido mayor en comparación al incremento de estos costos.

La partida de otros gastos corresponde a los gastos de publicidad, alquiler, vigilancia, etc. Se observa que, a pesar de que estos gastos aumentan año a año, su peso relativo sobre las ventas disminuye, terminando el año 2015 con un porcentaje de 17.39%.

En cuanto a los gastos financieros, se puede observar que van disminuyendo con el transcurso del tiempo, esto es porque se va amortizando el préstamo y, por lo tanto, se pagan menos intereses.

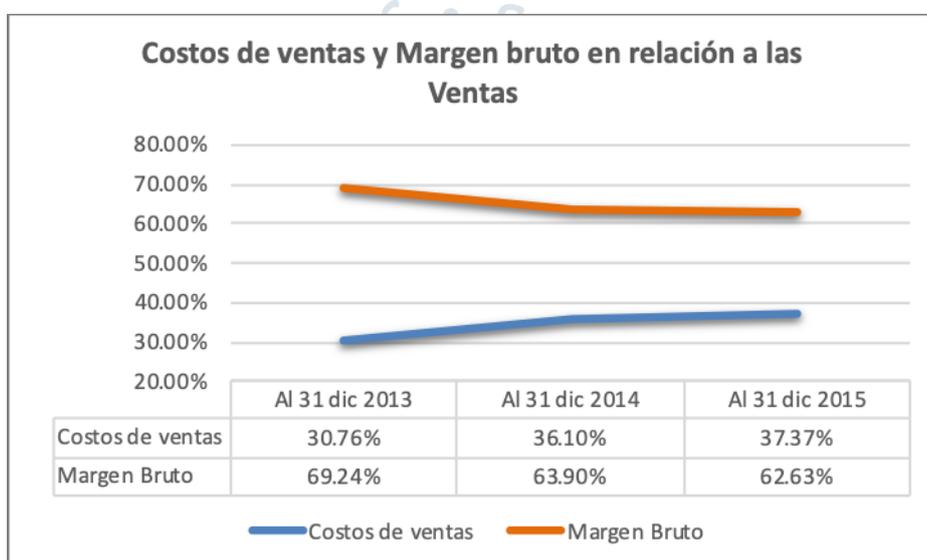


Figura 16. Gráfico de los Costos de Ventas y Margen Bruto en relación a las Ventas  
Fuente: Elaboración propia.

#### 5.2.4.5. Análisis e interpretación financiera de El Gordo Daniel

Para poder realizar una correcta evaluación financiera del restaurante El Gordo Daniel, se analizaron los siguientes ratios:

##### 5.2.4.5.1. Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez van a permitir identificar el grado o índice de liquidez con el que cuenta el restaurante. Para ello, se analizan los siguientes indicadores:

– Capital neto de trabajo

**Capital de trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente**

CAPITAL DE TRABAJO	Al 31 dic 2013	Al 31 dic 2014	Al 31 dic 2015
	(7 meses)		
Activo Corriente (AC)	S/ 12,252.08	S/ 44,759.57	S/ 62,040.78
Pasivo Corriente (PC)	S/ 5,132.00	S/ 17,508.29	S/ 22,253.56
<b>Capital de Trabajo = AC - PC</b>	<b>S/ 7,120.08</b>	<b>S/ 27,251.28</b>	<b>S/ 39,787.21</b>

Se puede observar que el capital de trabajo va aumentando en cada año del ejercicio, esto significa que la empresa tiene una mayor salud financiera para hacer frente a sus obligaciones al corto plazo. Se observa que los pasivos corrientes aumentan gradualmente, pero lo que hace que la salud financiera del restaurante mejore, es que sus activos tienen un incremento mayor que éstos; concluyendo entonces que el restaurante El Gordo Daniel, tiene los suficientes activos corrientes para cubrir los pasivos a corto plazo.

– Índice de solvencia

**Índice de solvencia = Activo Corriente / Pasivo Corriente**

ÍNDICE DE SOLVENCIA	Al 31 dic 2013	Al 31 dic 2014	Al 31 dic 2015
	12,252.08		
Activo Corriente (AC)	S/ 46,868.01	S/ 69,317.40	S/ 86,598.60
Pasivo Corriente (PC)	S/ 5,132.00	S/ 17,508.29	S/ 22,253.56
<b>Índice de Solvencia = AC / PC</b>	<b>S/ 9.13</b>	<b>S/ 3.96</b>	<b>S/ 3.89</b>

Se observa que la solvencia del restaurante se reduce a lo largo de su ciclo de vida. Esto se debe al aumento gradual de los pasivos corrientes. Sin embargo, a pesar de ello, cabe resaltar que la empresa cuenta con la suficiente solvencia para hacer frente a sus obligaciones o mejorar su capacidad operativa. Se observa que al final del año 2015, el

restaurante tiene S/ 3.89 soles por cada S/ 1 que tenga de deuda a corto plazo.

#### – Prueba ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

PRUEBA ÁCIDA	Al 31 dic 2013	Al 31 dic 2014	Al 31 dic 2015
	(7 meses)		
Activo Corriente (AC)	S/ 12,252.08	S/ 44,759.57	S/ 62,040.78
Inventario (Inv.)	S/ 972.82	S/ 17,480.87	S/ 28,848.76
Pasivo Corriente (PC)	S/ 5,132.00	S/ 17,508.29	S/ 22,253.56
<b>Prueba Ácida = (AC – Inv.) / PC</b>	<b>S/ 2.20</b>	<b>S/ 1.56</b>	<b>S/ 1.49</b>

Con este ratio se busca determinar la disponibilidad de recursos que tiene el restaurante para cubrir los pasivos a corto plazo. Se observa que la empresa cierre sus actividades con un ratio de prueba ácida de 1.49 en el 2015; esto significa que por cada sol (S/1) que debe la empresa, dispone de S/ 1.49 para pagarlo, estando así en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos sin vender sus mercancías.

#### 5.2.4.5.2. Ratio de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene el restaurante El Gordo Daniel y su capacidad para asumir sus pasivos.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \text{Pasivo} / \text{Patrimonio Neto}$$

RATIO DE ENDEUDAMIENTO	Al 31 dic 2013	Al 31 dic 2014	Al 31 dic 2015
	(7 meses)		
Pasivos (P)	S/ 25,132.00	S/ 31,675.32	S/ 29,790.26
Patrimonio (Pat.)	S/ 21,736.01	S/ 37,642.08	S/ 56,808.34
<b>Ratio de Endeudamiento = P / Pat.</b>	<b>115.62%</b>	<b>84.15%</b>	<b>52.44%</b>

Se observa que en el 2013 el ratio de endeudamiento del restaurante fue bastante alto (115.62%). Sin embargo, éste fue bajando en cada periodo; cerrando el año 2015 con un ratio de 52.44%. Este resultado significa que el importe total de sus deudas supone el 52.44% de sus fondos propios, indicando así que El Gordo Daniel tuvo, al cierre del 2015, la suficiente independencia financiera, y que si en un momento dado le hiciera falta obtener algo más de recursos ajenos, no supondría un problema.

#### 5.2.4.5.3. Ratios de rentabilidad

El análisis de los ratios de rentabilidad busca medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa El Gordo Daniel ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de sus activos o respecto al capital aportado. Los indicadores utilizados para este análisis son:

– **Margen bruto de utilidad**

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

ESTADO DE RESULTADOS	Al 31 dic 2013 (7 meses)		Al 31 dic 2014		Al 31 dic 2015	
	S/.	Análisis vertical (%)	S/.	Análisis vertical (%)	S/.	Análisis vertical (%)
<b>Ventas</b>	<b>146,363.79</b>	<b>100.00%</b>	<b>260,462.76</b>	<b>100.00%</b>	<b>266,017.31</b>	<b>100.00%</b>
(Costo de ventas)	45,025.79	30.76%	94,019.76	36.10%	99,411.91	37.37%
<b>Margen Bruto</b>	<b>101,338.00</b>	<b>69.24%</b>	<b>166,443.00</b>	<b>63.90%</b>	<b>166,605.40</b>	<b>62.63%</b>

Como se observa, a pesar de que las ventas que ha tenido la empresa El Gordo Daniel han ido en aumento año a año, el margen bruto fue decayendo en cada periodo del ejercicio. Esto se debe a que los costos de las ventas han aumentado en mayor proporción que las ventas mismas, cerrando sus actividades en el último año con un margen bruto de 62.63%.

– Margen de utilidades operacionales

$$\text{Margen de utilidades operacionales} = \frac{\text{Margen bruto} - \text{Gastos operacionales y financieros}}{\text{Ventas}}$$

ESTADO DE RESULTADOS	Al 31 dic 2013 (7 meses)		Al 31 dic 2014		Al 31 dic 2015	
	S/.	Análisis vertical (%)	S/.	Análisis vertical (%)	S/.	Análisis vertical (%)
<b>Ventas</b>	<b>146,363.79</b>	<b>100.00%</b>	<b>260,462.76</b>	<b>100.00%</b>	<b>266,017.31</b>	<b>100.00%</b>
(Costo de ventas)	45,025.79	30.76%	94,019.76	36.10%	99,411.91	37.37%
<b>Margen Bruto</b>	<b>101,338.00</b>	<b>69.24%</b>	<b>166,443.00</b>	<b>63.90%</b>	<b>166,605.40</b>	<b>62.63%</b>
(Costos de personal)	47,484.64	32.44%	82,293.59	31.60%	83,316.53	31.32%
(Otros gastos)	45,058.00	30.78%	53,350.37	20.48%	46,258.76	17.39%
<b>EBITDA</b>	<b>8,795.36</b>	<b>6.01%</b>	<b>30,799.04</b>	<b>11.82%</b>	<b>37,030.11</b>	<b>13.92%</b>
Amortización	3,581.35	2.45%	6,139.46	2.36%	6,139.46	2.31%
<b>BAII</b>	<b>5,214.01</b>	<b>3.56%</b>	<b>24,659.58</b>	<b>9.47%</b>	<b>30,890.65</b>	<b>11.61%</b>
Gastos Financieros	2,734.00	1.87%	1,936.63	0.74%	1,030.27	0.39%
<b>BAI</b>	<b>2,480.01</b>	<b>1.69%</b>	<b>22,722.95</b>	<b>8.72%</b>	<b>29,860.38</b>	<b>11.22%</b>

En la tabla se observa que el margen de utilidades operacionales (BAI) ha ido en aumento. Sin embargo, es mínimo en cada año del ejercicio, terminando así con apenas 11.22%.

– Margen de neto de utilidades

$$\text{Margen de neto de utilidades} = \frac{\text{Margen de utilidades operacionales} - \text{Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

ESTADO DE RESULTADOS	Al 31 dic 2013 (7 meses)		Al 31 dic 2014		Al 31 dic 2015	
	S/.	Análisis vertical (%)	S/.	Análisis vertical (%)	S/.	Análisis vertical (%)
<b>Ventas</b>	<b>146,363.79</b>	<b>100.00%</b>	<b>260,462.76</b>	<b>100.00%</b>	<b>266,017.31</b>	<b>100.00%</b>
(Costo de ventas)	45,025.79	30.76%	94,019.76	36.10%	99,411.91	37.37%
<b>Margen Bruto</b>	<b>101,338.00</b>	<b>69.24%</b>	<b>166,443.00</b>	<b>63.90%</b>	<b>166,605.40</b>	<b>62.63%</b>
(Costos de personal)	47,484.64	32.44%	82,293.59	31.60%	83,316.53	31.32%
(Otros gastos)	45,058.00	30.78%	53,350.37	20.48%	46,258.76	17.39%
<b>EBITDA</b>	<b>8,795.36</b>	<b>6.01%</b>	<b>30,799.04</b>	<b>11.82%</b>	<b>37,030.11</b>	<b>13.92%</b>
Amortización	3,581.35	2.45%	6,139.46	2.36%	6,139.46	2.31%
<b>BAII</b>	<b>5,214.01</b>	<b>3.56%</b>	<b>24,659.58</b>	<b>9.47%</b>	<b>30,890.65</b>	<b>11.61%</b>
Gastos Financieros	2,734.00	1.87%	1,936.63	0.74%	1,030.27	0.39%
<b>BAI</b>	<b>2,480.01</b>	<b>1.69%</b>	<b>22,722.95</b>	<b>8.72%</b>	<b>29,860.38</b>	<b>11.22%</b>
Impuesto a la Renta	744.00	0.51%	6,816.89	2.62%	8,958.12	3.37%
<b>Beneficio Neto</b>	<b>1,736.01</b>	<b>1.19%</b>	<b>15,906.07</b>	<b>6.11%</b>	<b>20,902.27</b>	<b>7.86%</b>

Se observa que, a pesar del incremento de los impuestos, el margen neto ha ido en crecimiento año a año. Sin embargo, para la magnitud de la empresa, este margen es muy bajo, concluyendo sus actividades con tan sólo 7.86% de utilidad neta en el 2015.

Con todo el análisis financiero realizado, se llega a las siguientes conclusiones:

- Si bien las ventas del restaurante fueron en aumento en cada año del ejercicio, se observa que los costos de ventas tuvieron un importante incremento, generando una reducción anual en el margen bruto. Esto se debe principalmente a la falta de control en la gestión financiera.
- En cuanto al análisis de los ratios de liquidez, se observa que la empresa contó con liquidez y solvencia. Sin embargo, estos atributos fueron disminuyendo en cada año, cerrando el negocio, con lo mínimo posible para hacer frente sus deudas.
- En cuanto al endeudamiento, se observa que el restaurante fue disminuyendo sus deudas en cada año del ejercicio. Esto se complementa con que contó con la solvencia y liquidez para lograrlo.

### **5.3. Análisis del Restaurante “El Gordo Daniel” con la metodología de los tres círculos**

El análisis del caso se llevará a cabo por un cuadro resumen donde se tomarán las variables de la metodología de estudio planteadas por (Amat, 2000) comparando tanto sus aspectos positivos y negativos como las posibles soluciones que pudieron llevar al Restaurante El Gordo Daniel a una mayor permanencia en el mercado.

Tabla 12. Análisis del Restaurante “El Gordo Daniel” por la metodología de los tres círculos

VARIABLES	ASPECTOS		SOLUCION	
	Positivos	Negativos	Corto plazo	Largo plazo
<b>Familia</b>	Buena comunicación entre los miembros de la familia.	Padres e hijos se involucraron con la empresa desde el primer día sin tener experiencia alguna en la gestión de restaurantes.	Promover videoconferencias y viajes de visita familiar para mantener las reuniones familiares.	Creación de estructuras de gobierno: * Consejo de familia. * Protocolo Familiar.
	Los padres brindaron formación a sus hijos, lo consideran indispensable.			
	Los padres han inculcados valores a sus hijos como: honradez, educación y trabajo.	Reuniones familiares no muy frecuentes, solamente en vacaciones de sus hijos.		
	Los padres han inculcados valores a sus hijos como: honradez, educación y trabajo.			
<b>Propiedad</b>	No existe conflicto alguno por el liderazgo entre los accionistas debido a que los propietarios son esposos.	No cuentan con un consejo asesor	-Promover reuniones de la junta de accionistas (dueños), sobre temas de expansión del negocio e inversión.	Creación de estructuras de gobierno: * Consejo de administración: etapa inicial de buscar un consejo asesor. * Equipo directivo.
	Los dueños tienen una actitud positiva hacia la incorporación de los hijos como accionistas.	No cuentan con un equipo directivo		
<b>Negocio</b>	Se convirtió en el restaurante preferido de muchos clientes.	Actualmente no tiene estrategias de expansión.		Implementación de estrategias de expansión
	Estrategias proactivas en constante integración de nuevos platos.			
	La empresa conoce 100% a sus clientes.			
	Mantiene buena relación con sus proveedores.			

Fuente: Elaboración propia

En este análisis, se observa que las tres áreas deben mantenerse equilibradas ante las diversas situaciones presentadas por la empresa, es decir: el tipo de sector al que se le asigna, el capital, el poder de los accionistas, la junta general, el estado, la investigación de mercado, el porcentaje asignado a la asistencia técnica. y recursos materiales, conflictos familiares, tiempo de fundación, estrategias de mercado, entre otras cosas.

Es importante tener en cuenta que este análisis encontró aspectos negativos que deberían considerarse oportunidades de mejora para el plan de manejo efectivo para las Mypes familiares.



## Conclusiones y recomendaciones

Partiendo del análisis de la gestión operativa del Restaurante “El Gordo Daniel”, se resaltan los siguientes problemas que llevaron al señor Daniel a tomar la decisión de cerrar el restaurante:

- Carencia de una estructura de gobierno formal: El hecho de estar falto de un consejo de administración y un equipo directivo perjudica la gestión del restaurante, pues esto ha generado que la toma de decisiones recaiga sobre una sola persona, el señor Daniel.
- Falta de reglas establecidas. En esta empresa, como en otros negocios familiares, los sentimientos y los lazos de sangre llegaron a desdibujar las labores de gestión y el papel asignado a cada miembro de la organización.
- No saber delegar: La delegación desdibujada, en ocasiones se debe a la existencia de personas imprescindibles, generando así la superposición de dos sistemas: familia y empresa, dobles roles y la falta de separación entre ambas áreas. Esto conlleva también a tener responsabilidades confusas: superposición de roles y funciones sin definición clara o indefinidos.
- Profesionalización escasa: El no tener experiencia en la gestión de un restaurante y el hecho de involucrar a la familia, generó conflictos económicos y personales, pues la tensión creció al querer colocar el negocio por encima de los intereses familiares.
- Alta variabilidad en la planilla: Este problema generó contratiempos, sobrecostos e incertidumbre al restaurante, pues no contaba con una definición de roles y un manual de organización y funciones adecuados.

- Falta de control: Al no tener clara las funciones a realizar, se observó una falta de control en la rotación de inventarios, en el movimiento de dinero, en las ventas generadas, en las cuentas por cobrar y por pagar, entre otros.
- Falta de zonas de trabajo: La inadecuada organización de las zonas de trabajo del restaurante, produjo tiempos de demora, generando así descontento e incomodidad en los clientes.
- Falta de uso de tecnología: El restaurante pierde una gran ventaja competitiva al no hacer uso de la tecnología en su gestión operativa y administrativa, como el hecho de no contar con un software para monitorear los pedidos, inventarios, entre otros.
- La emotividad: trabajar con familiares añadió un componente extra emocional en cualquier interacción, como es el hecho de no diferenciar entre los afectos y el bien de la empresa en la gestión a la hora de atribuir sueldos o puestos.
- Un sistema excesivamente personalizado: falta de flexibilidad y exceso personalismo en la dirección. La carencia de nuevas ideas, la estructura familiar de la gestión del restaurante fue muy tradicional, convirtiéndose en un obstáculo para la aparición de nuevas ideas y talentos en el seno de la empresa.

Las empresas familiares son las entidades económicas más antiguas del mundo. La importancia de su crecimiento, tanto económico como social, significa que en muchos sectores se han convertido en motores de desarrollo.

El mantenimiento de la competitividad obliga a las empresas familiares a asumir los desafíos de un entorno cada vez más globalizado, al tiempo que se enfrentan a las dificultades de la necesaria profesionalización de su liderazgo.

Las empresas familiares tienen atributos ambivalentes, como el juego de roles, la identidad compartida, la historia común, el compromiso emocional, entre otros; propiedades que son únicas e intrínsecas y que dan lugar a ventajas y desventajas.

El éxito de una empresa familiar radica en la gestión regular de su órgano rector, que en última instancia son los guardianes de los tres círculos: negocio, familia y propiedad.

Familia, propiedad y negocio son tres subsistemas que interactúan permanentemente y definen un tipo de gobierno que es típico de este tipo de organización.

Las agencias gubernamentales son cruciales para las empresas familiares, aunque no es una garantía de éxito en su definición y organización. Cada miembro debe ser entrenado

en funciones específicas para realizar los roles que sus miembros deben desempeñar, cómo pensar y actuar cuando son parte de ellos.

Los órganos de gobierno corporativo básicos de las empresas familiares son tres y coinciden con los tres subsistemas típicos que caracterizan este tipo de organización: la junta general, la junta directiva y la asamblea familiar o el consejo familiar.

La profesionalización de las empresas familiares es un aspecto clave, mientras que la introducción de herramientas como los protocolos familiares y las estructuras estatales se vuelve indispensable para la continuidad y el progreso. Siempre un equilibrio adecuado entre la familia y el componente empresarial beneficiará la productividad y la competitividad de la empresa.

Junto con una empresa familiar, hay una familia empresaria y esto debe garantizar la continuidad para las generaciones actuales y futuras. La gestión adecuada de aspectos como la educación y la formación garantiza el fortalecimiento de las relaciones familiares, la gobernanza familiar, el papel de la familia en relación con la empresa, la distribución de la riqueza. En definitiva, el mantenimiento de la unidad familiar y el compromiso familiar con la empresa.

Las empresas se gestionan, en tanto que las familias se gobiernan. Confundir lo uno con el otro es un grave error, al igual que creer que una gestión exitosa es suficiente para garantizar un buen gobierno en la familia de negocios.

Para que la empresa familiar tenga éxito, es necesario implementar un sistema conceptual que proponga una planificación adecuada, esto se denomina un plan de gestión eficaz, y esto es importante porque permite:

- Tener claro los roles como familiar y como miembro de la empresa familiar.
- Normar las distintas políticas de la empresa, entre estas están las políticas de contratación de personal, políticas de uso de activos, políticas de división de dividendos o acciones, políticas de control, políticas financieras, etc.
- Fortalecer los lazos familiares y la cultura y valores que predominan, para que estos continúen y prevalezcan generación a generación.
- Incrementar la capacidad de la organización para entender el funcionamiento del negocio.
- Reducir la incertidumbre ante los problemas.

- Aumentar la capacidad y las opciones de respuesta frente al cambio.

Además de un plan de gestión eficaz, es necesario agregar un registro familiar que contenga las reglas del juego para su negocio, ya que ayudará a reducir las posibilidades de problemas familiares, lo que no solo garantiza la continuidad de la empresa familiar, sino también la incorporación de órganos de gobierno: los accionistas, la junta directiva, el equipo directivo, la asamblea familiar, el consejo familiar y los comités de apoyo que permiten el registro del plan de gestión.

En resumen, solo las empresas familiares exitosas han llevado a cabo procesos paralelos de planificación organizativa y estratégica que les han ayudado a promover a los miembros de la familia, no solo a los sindicatos, el compromiso y el amor, sino también a la pasión familiar. Empresa, orgullo familiar y una filosofía familiar distintiva. Cada familia y cada empresa familiar tienen un sello distintivo: sus valores, cultura y vínculos familiares. Solo si podemos mantenernos como familia podemos explotar las experiencias y tradiciones de nuestras empresas familiares.

La gestión de una empresa requiere mucha energía y experiencia, que se adquiere al estudiar y aprender por error. Como saben, no es fácil manejarlo, especialmente cuando se trabaja con familiares y amigos cercanos, siempre que las cosas no estén claras desde el principio. Este último es extremadamente importante porque generalmente tiene más desventajas que ventajas:

- Ventajas: Comunicación directa, confianza y lealtad.
- Desventajas: Abuso de confianza, irresponsabilidad de algún integrante, y discrepancia en la distribución de ganancias, roles a cumplir dentro de la empresa y en la definición de quien tiene la última palabra.

Lo cierto es que las empresas que logran suprimir las desventajas se vuelven imparables. Para ello, se recomienda lo siguiente:

- Ser ordenados y que existan reglas: Estandarizar la forma de trabajo, asignar un horario, y registrar los ingresos y egresos. Los lazos familiares no pueden ser una excusa para relajarse a la hora de gestionar la empresa. Lo más recomendable es que los miembros de la familia elaboren un organigrama de la compañía y definan roles, responsabilidades y límites de autoridad. Es preciso entender que ese modelo de organización acordado no

es sinónimo de subordinación por parte de los que están en niveles inferiores ni, mucho menos, de arbitrariedad por parte de los que están arriba. Debe tomarse como lo que es: la delegación de una función.

- Separar la vida familiar de la vida empresarial: lo más frecuente es que los conflictos familiares en el plano empresarial arrastren viejas rencillas. Si la familia se propone la gestión eficaz de una compañía, esas rencillas deben quedar atrás cuando se trate de tomar decisiones en el campo empresarial.
- Identificar las fortalezas y debilidades de cada integrante: Es indispensable que en equipo se enumeren las fortalezas y debilidades de cada uno, para que puedan distribuirse correctamente los roles.
- Mantener las cuentas claras: Cada integrante debe tener un sueldo acorde a su rol y la distribución de las ganancias es en función de cuánto dinero hayan aportado, es decir, deben diferenciar el sueldo del rol que cumple y la distribución de ganancias. Y sobre todas las cosas, que esté prohibido el retiro de dinero para temas personales, ya que cada integrante debe usar el sueldo que reciba mensual o quincenalmente. Nota: Es recomendable que las ganancias, después de pagar sueldos, no se distribuyan, ya que las empresas necesitan constante inyección de dinero para que sigan creciendo.
- Tener aliados estratégicos: Es decir, tener pactos a largo plazo con clientes y proveedores.
- Tener registradas las ventas, los costos fijos y variables de cada producto o servicio; y proyección para proveer necesidades de fondos a tiempo, sobretodo cuando hay estacionalidad.
- Hacer uso de la tecnología: Utilizar POS inalámbricos, un software para recibir y entregar pedidos, ayudarían a incrementar la productividad y ventas del negocio. Implementar estrategias nuevas de comercialización, como la gestión de Marketing en redes sociales.
- Intentar minimizar el choque generacional: aunque se inevitable, una mente abierta ayudará a dialogar y favorecerá llegar a acuerdos. Lo ideal en este caso es mantener un diálogo fluido entre los miembros fundadores y los que se aprestan a tomar el relevo. Antes que un obstáculo, es una oportunidad para ampliar los horizontes de la empresa y percibir nuevas opciones de mercado.

Al aplicar todas estas recomendaciones, se notarán los cambios como empresa y como familia.



## Referencias Bibliográficas

- Alonzo, N., López, M., Reyna, M. (2010). *Diagnóstico de Empresas Familiares PYMES y Protocolo*. Montevideo, Uruguay. Universidad de la República.
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar. Segunda Edición*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amat, O (2003). *Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 7a Edición*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Anderson, R.; Reeb, D. (2003): *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*. *Journal of Finance*, Vol.58, pp. 1301-1328.
- Arquer, J. (1979). *Empresas Familiares*. España: EUNSA.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas Familiares - Su dinámica, equilibrio y consolidación (2da ed.)*. México: McGraw Hill Educación.
- Burkart, M.; Panunzi, F.; Shleifer, A. (2002): *Family Firms*. *Journal of Finance*, Vol. 58, pp. 2167-2202.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Argentina: El Ateneo.
- Donnelley, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(4), 17.
- Dyer, W. (1986): *Cultural changes in family firms: anticipating and managing business and family transition*. Serie: Jossey- Bass Social and Behavioral Science.
- Fernández Rios, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. . España: Diaz de Santos S.A.
- Font Pascual, V. (1989). *Empresa Familiar*. Barcelona: EUNSA.

- Gallo, M. (2009). *La empresa familiar multigeneracional*. España: EUNSA.
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, Estados Unidos.: Harvard Business School Press.
- Gersick K, Lansberg I, Desjardins M. . (2003). Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio
- Gómez-Mejía, L.R.; Takács, K.; Núñez, M.; Jacobson, K.; Moyano, J. (2007): *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills*. Administrative Science Quarterly, Vol. 52, nº 1, pp. 106-137.
- Handler, W. (1989). *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business*. Journal of the family Firm Institute, II (3), 257-276.
- Hernández, R., Hernández, C., & Captista, P. (1997). *Metodología de la investigación* (1era ed.). México: Mc. Graw - Hill.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino* (1era ed.). Buenos Aires.: Granica.
- Maza Machuca, A.R. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI – Apuntes de Administración General*. Lima, Perú.
- Melé Carné, M. (1999). *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar*. Navarra: EUNSA.
- Monreal Martínez, J., Calvo-Flores Seguro, A., García Pérez de Lema, D., Meroño Cerdán, A., Ortíz García, P., Sabater Sánchez, R. (2002). *La empresa familiar. Realidad económica y Cultura empresarial*. Madrid: ISBN.
- Orta, M. (2010). *Plan de empresa para un restaurante “Fast Good” en la ciudad de Valencia*. España: Universidad Politécnica Valencia.
- Rossel, J. (2013). *Plan de sucesión de la mye familiar “Salón de Té San Miguel” en la ciudad de Trujillo*. Piura, Perú: Universidad de Piura (Perú).
- Torres, G. (2011). *Administración y Gestión de Empresas Familiares*. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo (Argentina).
- Treviño Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana*. Madrid, España: Pearson.

Ward, J. (1991), *Creating Effective Boards for Private Enterprises*. California [s.n.]

### Linkografía

Deloitte. (2010). Recuperado el Enero de 2015, de [https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(esmx\)GobCorp\\_sucesionEMPRESAfamiliar\\_3009810.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(esmx)GobCorp_sucesionEMPRESAfamiliar_3009810.pdf)

Facebook *El Gordo Daniel*. (s.f.). Recuperado Julio de 2017, de Facebook El Gordo Daniel: [https://www.facebook.com/pg/El-Gordo-Daniel-517831481616079/community/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/El-Gordo-Daniel-517831481616079/community/?ref=page_internal)

Gerencia.com. (2012). *gerencia.com*. Recuperado Diciembre de 2015, de gerencia.com: [http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares)

Gersick K.E., Lansberg I., Desjardins M., Dunn B. (2003). *Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familiar*. Recuperado el 28 de mayo de 2015, de HYPERLINK

"[http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbresp\\_gersick\\_etapasytransc.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_gersick_etapasytransc.pdf)"

[http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbresp\\_gersick\\_etapasytransc.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_gersick_etapasytransc.pdf)

Güenaga, I., Riva, V. (2011). *Materiales de enseñanza de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Recuperado el 2017 de Enero, de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%20)

Mucci, O., Telleria, E. (2011). *Empresa familiar: introducción, características y roles*. Recuperado el Diciembre de 2015, de [http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211\\_b.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf)

*Página web El Gordo Daniel*. (s.f.). Recuperado el Julio de 2017, de *Página web El Gordo Daniel*: <https://sites.google.com/site/elgordodanielrestaurante/home>

Plan General Contable. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2016, de Plan General Contable:

[http://www.plangeneralcontable.com/?tit=20-inmovilizaciones-intangibles&name=GeTia&contentId=pgc\\_20&lastCtg=ctg\\_28#m1](http://www.plangeneralcontable.com/?tit=20-inmovilizaciones-intangibles&name=GeTia&contentId=pgc_20&lastCtg=ctg_28#m1)

Tagiuri R., Davis J. . (1992). *On the Goals of Successful Family Companies.* . Recuperado el Diciembre de 2015, de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>

Valda, J. (2010). *Los Once Mitos de las Empresas Familiares según O'Malley.*

Recuperado el Mayo de 2016, de Blog Grandes Pymes: <http://jcvalda.wordpress.com>

Wikipedia, L. E. (s.f.). *Wikipedia, La Enciclopedia Libre.* Recuperado el Setiembre 2016, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](https://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado)

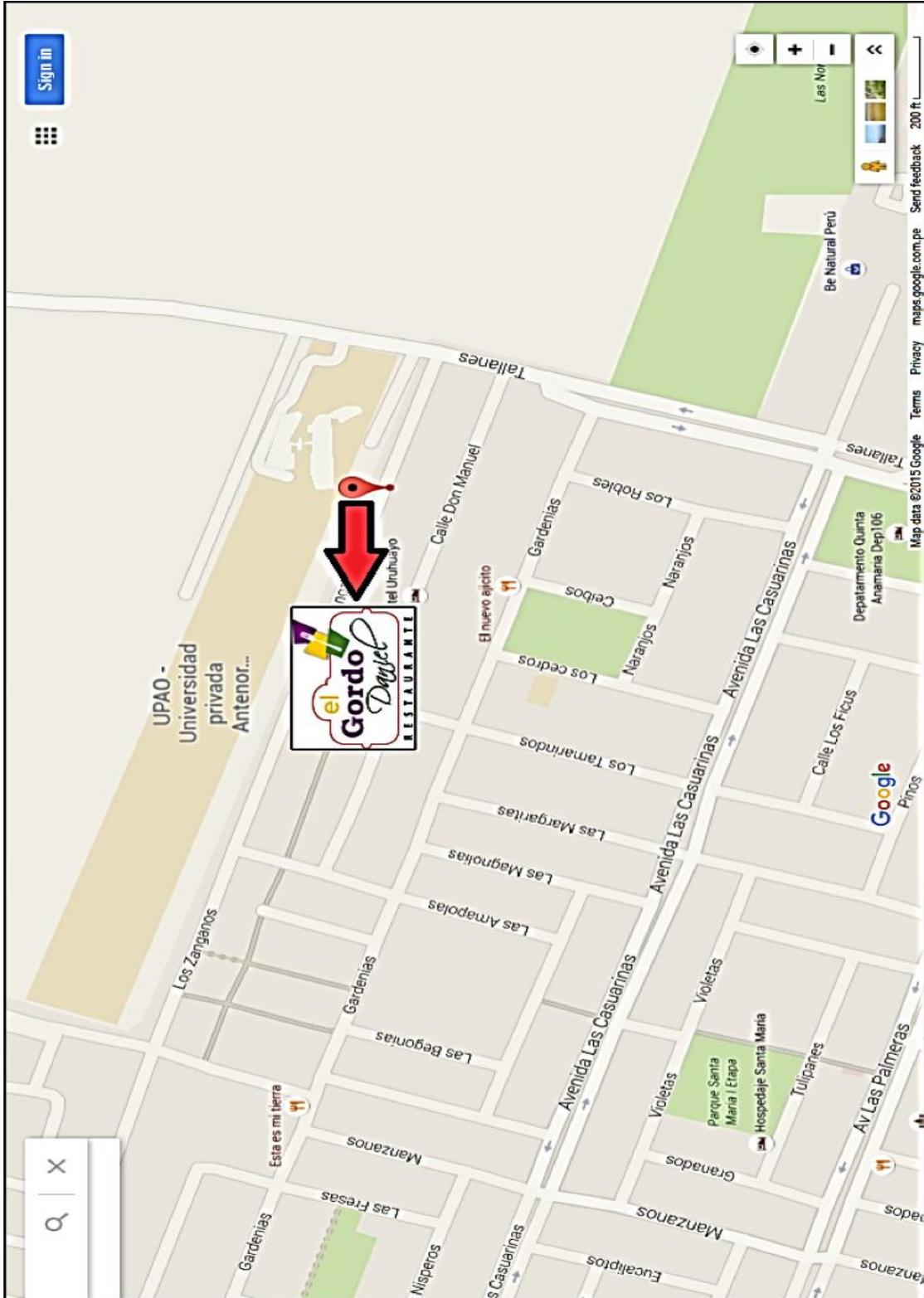


## **Anexos**





# Anexo 1. Ubicación del restaurante “El Gordo Daniel”



## Anexo 2. Constancia de Información Registrada (CIR)



<b>FICHA RUC : 10703493179</b>
<b>JARA GALLO MAYRA ALEJANDRA</b>
Número de Transacción : 43388531
CIR - Constancia de Información Registrada

Información General del Contribuyente	
Apellidos y Nombres ó Razón Social	: JARA GALLO MAYRA ALEJANDRA
Tipo de Contribuyente	: 02-PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
Fecha de Inscripción	: 05/08/2009
Fecha de Inicio de Actividades	: 05/08/2009
Estado del Contribuyente	: ACTIVO
Dependencia SUNAT	: 0083 - I.R.PIURA-MEPECO
Condición del Domicilio Fiscal	: HABIDO
Emisor electrónico desde	: -
Comprobantes electrónicos	: -

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	: EL GORDO DANIEL
Tipo de Representación	: -
Actividad Económica Principal	: 55205 - RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
Actividad Económica Secundaria 1	: 52593- OTROS TIPOS DE VENTA POR MENOR.
Actividad Económica Secundaria 2	: -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	: MANUAL
Sistema de Contabilidad	: MANUAL
Código de Profesión / Oficio	: -
Actividad de Comercio Exterior	: SIN ACTIVIDAD
Número Fax	: -
Teléfono Fijo 1	: -
Teléfono Fijo 2	: -
Teléfono Móvil 1	: 96 - 969555595
Teléfono Móvil 2	: -
Correo Electrónico 1	: MAYALE2111@HOTMAIL.COM
Correo Electrónico 2	: -

Domicilio Fiscal	
Departamento	: PIURA
Provincia	: PIURA
Distrito	: PIURA
Tipo y Nombre Zona	: URB. AVIFAP
Tipo y Nombre Vía	: -
Nro	: -
Km	: -
Mz	: N
Lote	: 7
Dpto	: -
Interior	: -
Otras Referencias	: -
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	: ALQUILADO

Datos de la Persona Natural	
Documento de Identidad	: DNI 70349317
Cond. Domiciliado	: DOMICILIADO
Fecha de Nacimiento o Inicio Sucesión	: 21/11/1990
Sexo	: Femenino
Nacionalidad	: PERUANA
Pais de procedencia	: -

Registro de Tributos Afectos				
Tributo	Afecto desde	Marca de Exoneración	Exoneración	
			Desde	Hasta
RENTA STA. CATEG. RETENCIONES	01/10/2010	-	-	-
NUEVO REGIMEN UNICO SIMPLIFICAD	05/08/2009	-	-	-
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/10/2010	-	-	-

Importante
Su incorporación al Nuevo Régimen Único Simplificado (NUEVO RUS) surtirá efectos siempre que realice la declaración y pago de la cuota correspondiente al mes en que inicia sus operaciones, dentro de su fecha de vencimiento. En caso contrario, será afectado al Régimen General del Impuesto a la Renta.
Documento emitido a través de SOL - SUNAT Operaciones en Línea, que tiene validez para realizar trámites Administrativos, Judiciales y demás

### Anexo 3. Imágenes de la grabación del programa “Entre Gente”



Fuente: Facebook El Gordo Daniel, s.f.

## Anexo 4. Facebook El Gordo Daniel

The screenshot displays the Facebook interface for the page 'El Gordo Daniel'. At the top, the navigation bar includes the page name, a search icon, and user profile information for 'Mayra'. Below this, a secondary navigation bar offers options like 'Página', 'Bandeja de entrada' (with a notification badge), 'Notificaciones', 'Estadísticas', 'Herramientas de publicación', 'Configuración', and 'Ayuda'. The left sidebar contains the page's profile picture, name, and a list of menu items: 'Inicio', 'Información', 'Fotos', 'Eventos', 'Videos', 'Publicaciones', 'Comunidad', 'Promocionar', and 'Administrar promociones'. The main content area features a large cover photo of a group of people at a table. Below the photo are interaction buttons: 'Te gusta', 'Siguiendo', 'Compartir', and 'Llamar'. A section titled 'Amigos y El Gordo Daniel' shows a row of profile pictures and a '+ 120' indicator. Below this, a text post reads: 'A Daniel Jara, Chayo CJ y 124 amigos más les gusta o visitaron El Gordo Daniel.' To the right, statistics show '930 Total de Me gusta' and '920 Total de seguidores'. At the bottom right, there is an 'Invita a tus amigos' section with two entries: 'Cristian André Jara Infante' and 'Priscila Montes Távara', each with an 'Invitar' button.

Fuente: Facebook El Gordo Daniel, s.f.

## Anexo 5. Página web El Gordo Daniel



Fuente: Página web El Gordo Daniel, s.f.