



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE SUCESIÓN DE LA MYPE FAMILIAR “SALÓN DE TÉ SAN MIGUEL” EN LA CIUDAD DE TRUJILLO

Juan Pablo Rossel Ganoza

Piura, febrero de 2013

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Rossel, J. (2013). *Plan de sucesión de la mype familiar “Salón de Té San Miguel” en la ciudad de Trujillo*. Tesis de pregrado en Administración de empresas. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Plan de sucesión de la mype familiar “Salón de Té San Miguel” en la ciudad de Trujillo

Tesis:

Que presenta el Bachiller en Administración de Empresas:

Juan Pablo Rossel Ganoza

Para optar el Título:

Licenciado de Administración de Empresas

Asesor: Dr. Paúl Corcuera García

Piura, Febrero 2013

DEDICATORIA

A mis padres, que con mucho esfuerzo hicieron de mí un profesional y me enseñaron la dicha y responsabilidad en pertenecer a una familia empresaria.

A mis hermanos, con quienes aprendo cada día a negociar de manera diferente y comparto sueños e ilusiones.

A nuestra empresa familiar, que con arduo labor reflejado en mis padres se han basado en el amor, la unidad, el compromiso, la paciencia y el emprendimiento.

A todos aquellos que me guiaron en los numerosos caminos que he recorrido, que han confiado en mí, y que han visto más allá de lo que yo veía.

PRÓLOGO

Generalmente las empresas nacen con muy pocos recursos, escasos apoyos y un ambiente de incertidumbre, del cual el sueño de ser productivo e independiente puede estancarse en la misma formación de la empresa. La mayoría de los obstáculos que afrontan las empresas familiares se superan gracias a la gran determinación de los fundadores, a su trabajo incansable, a la austeridad, al ahorro, así como a su determinación por aprovechar al máximo los limitados recursos que disponen. Así nacen casi todas las empresas familiares.

Es común que, conforme pase el tiempo, la empresa comience a crecer y desarrollarse no sólo en el mismo lapso que aquélla, sino también en el ámbito familiar y que esté ligado íntimamente en la vida diaria. Es ahí donde la acción familiar y empresarial se mezclan y entrelazan, creando un ambiente de trabajo y enseñanza, pero también se ve afectado de problemas y dificultades cuando no se toman las medidas y tiempo necesario.

Uno de los problemas más graves que enfrenta una empresa familiar es el traspaso de poder de primera a segunda generación, del cual me incluyo y sentí la necesidad de enviar un mensaje de esperanza, a través de esta tesis como caso de estudio de la empresa familiar a la que pertenezco, hacia empresarios familiares que están pasando por esta etapa de sucesión, sobre todo en las MYPES familiares.

Mi mensaje se traduce en dos palabras, en que se pueda compatibilizar la continuidad de la empresa en manos de la familia y el éxito en los negocios. No es una tarea fácil, es una lucha intensa y perseverante, a desarrollar de manera constante a través de las

generaciones. Solo aquellas familias empresarias que tengan claro su visión, valores, un gran emprendimiento y disciplina podrán ser exitosas en esta etapa de sucesión.

Agradezco, en primer lugar a mis padres Alejandro y Bettina que permitieron brindarme información de la MYPE “Salón de Té San Miguel”, así como a mi cuñado George Romain que me ha brindado conceptos y bibliografía respecto a este tema. No puedo dejar de mencionar a mi profesora Juana Huaco del cual he compartido muchas ideas y sobre todo a mi asesor Paul Corcuera que con mucho empeño y perseverancia me ha guiado durante la elaboración de esta tesis. Por último, mis agradecimientos a la Universidad de Piura, por mi formación profesional y la oportunidad que me han brindado en presentar esta tesis.

INTRODUCCIÓN

En el medio local el conocimiento en el tema de sucesión de mypes familiares es muy limitado, ya que la mayoría de ellas sólo llegan a la primera generación. Si bien las microempresas y pequeñas empresas del Perú abarcan el 90% del total de las empresas constituidas, sólo 3 de 10 mypes sobreviven a la primera y pasan a la segunda generación (AMS Consulting). Por eso, es particularmente importante que estas últimas cuiden las decisiones a tomar, pensando en el desarrollo futuro.

Las empresas familiares se enfrentan cada vez más a situaciones complejas que afectan no sólo el destino de ésta, sino también el del familiar que se encuentra en proceso de retiro. La salida de este último tiene un impacto tanto para su familia, como para los empleados y aquellos terceros que tengan alguna relación de negocios.

En el caso de algunas empresas familiares cuando el familiar que se retira, se ha convertido en la base de generación de riqueza de todo un grupo familiar y éste es el que provee los fondos que alimentan y visten a dos o tres generaciones al mismo tiempo, la trascendencia del suceso suele ser significativa. Adicionalmente, dicho evento puede tener mayor relevancia cuando la empresa familiar representa un motivo de orgullo para los miembros de la familia y conlleva a un apego emocional profundo.

Sin embargo, la sucesión no debe verse como un motivo de desajustes económicos y emocionales, sino como un proceso natural. Todo empresario familiar en algún momento de su amplia carrera en los negocios, puede experimentar la necesidad de identificar y contar con el sucesor idóneo, aquel que dé continuidad al liderazgo empresarial que requiere la empresa para contribuir a su crecimiento cuando éste ya no se encuentre al

frente, ya sea porque se encuentre en proceso de retiro, o simplemente porque desee tomar un descanso y permitir que su descendencia, si así se desea, asuma las responsabilidades del negocio familiar.

Cuando la persona al frente de la empresa familiar no puede continuar con la gestión del negocio, ya sea porque decide retirarse o por alguna otra razón, es natural que se contemple a algún miembro de la familia como “el sucesor” en primera instancia.

No obstante, si bien es factible ceder el control y la propiedad de un miembro de la familia a otro, no es tan simple como podría parecer, se requiere de una adecuada planeación para garantizar que el proceso de sucesión sea exitoso.

INDICE

INTRODUCCIÓN		4
I. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA “SALÓN DE TÉ SAN MIGUEL”		
1.1. Historia		7
1.2. Misión y Visión		8
1.3. Crecimiento		9
1.4. Estrategia comercial		11
1.5. Organigrama		14
II. PROBLEMÁTICA		17
III. MARCO CONCEPTUAL		
3.1. Conceptos de empresa familiar		19
3.2. Características de la empresa familiar		21
3.3. Ventajas y desventajas de ser una empresa familiar		23
3.4. Ciclo de vida de la empresa familiar		24
3.5. Problemas comunes de la empresa familiar		27
3.6. El emprendedor en la empresa familiar		28
3.7. El cambio generacional(Sucesión de poder)		31
3.7.1. Proceso de sucesión		31
3.7.2. Alternativas a la sucesión de la empresa familiar		38
3.8. Gobierno de la empresa y de la familia		41
3.8.1. Órganos de gobierno y familia		42
3.8.2. Profesionalización de las empresas familiares		55
3.8.3. Protocolo familiar		57
IV. ANALISIS DEL ENTORNO		67
V. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN		
5.1. Antecedentes: Metodología de los tres círculos		69
5.2. Metodología de los cinco círculos		72
VI. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA CON LA METODOLOGÍA DE LOS CINCO CÍRCULOS		
6.1 Realidad narrada de la empresa familiar “Salón de Té San Miguel”		78
6.2 Análisis del caso		86
VII. PLAN DE SUCESIÓN EFECTIVA		88
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		92
ANEXOS		94
BIBLIOGRAFÍA		98

I. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA “SALÓN DE TÉ SAN MIGUEL”

1.1. Historia:

La empresa inicia sus actividades en octubre de 2008, gracias a una iniciativa de los esposos Bettina y Alejandro, quienes entendieron que había una demanda insatisfecha de salones de té en el centro de Trujillo; y que se evidenciaba no sólo por la poca oferta sino por las colas existentes en ellos, especialmente en el que era considerado el mejor salón de té de la zona llamado: “Buenos Aires”.

Ante esta situación, los fundadores del Salón de Té San Miguel quisieron indagar por la calidad del producto y servicio del salón de mayor demanda, lo que les motivó a constituir ese mismo año una Mype formalizada considerando que el producto y el servicio podían ser mejorados y es por esa razón que decidieron establecerse con un servicio similar, pero cuya calidad supere los existentes.

La empresa se inicia el año 2008 en un local alquilado de la cuadra 2 de Jr. Pizarro, contando con 5 trabajadores y 13 mesas de atención, de las cuales en promedio diario sólo 4 eran habitualmente ocupadas. Es por eso que las ventas aproximadas en el día no superaban los cien nuevos soles (S/100.00). Esta situación que indudablemente generaba pérdidas se mantuvo por un lapso de dos a tres meses. Como se puede deducir había capacidad ociosa en el establecimiento, inclusive de personal que laboraba en él. Inicialmente el funcionamiento de la empresa no lograba cubrir los costos de operación y servicio.

Pero poco a poco, debido al constante esfuerzo por parte de los trabajadores y los dueños, por la calidad de comida, atención y un precio adecuado empezó a ser rentable el negocio (a partir del año 2009), aumentando de 5 a 12 trabajadores por la alta demanda que existía, dando mayor competencia en la zona y un mejor servicio a los clientes, no sólo por parte de “San Miguel”, sino también de los otros restaurantes ligados al mismo rubro de éste.

En los años 2010 y 2011, gracias a la preferencia del público “Salón de Té San Miguel” ganó el concurso gastronómico de “Sabe a Perú”, en la categoría de “El mejor sándwich 2011”. Esto ocasionó que haya un aumento de la demanda a casi el doble, lo que llevó a que los dueños realicen diversas inversiones: compra de mesas (pasaron de 13 a 29 mesas), ampliación del local, remodelación de la cocina y un aumento de remuneración de los trabajadores, pero también se vio afectada por la entrada de otros competidores en la misma zona con otras estrategias de mercado.

1.2. Visión y Misión:

1.2.1 Visión:

Los fundadores establecieron al momento de su fundación la siguiente visión: *“Brindar un servicio de calidad que satisfaga la demanda de los consumidores de la ciudad de Trujillo, en lo que a alimentos preparados (Fritos, chicharrones, asados, pavos, sándwiches, bebidas frías y calientes) se refiere; asimismo ampliar el servicio en una cadena de establecimientos a nivel regional a 10 años y nacional a 15 años”.*

1.2.2 Misión:

De igual manera, los fundadores formularon la siguiente misión: *“Ofrecer alimentos preparados (Fritos, chicharrones, asados, pavos, sándwiches, bebidas frías y calientes) de calidad, con un buen servicio donde el cliente se sienta satisfecho y sus exigencias sean atendidas tal cual las desea”*.

1.3. Crecimiento:

La Mype Salón de Té San Miguel inició sus operaciones en octubre de 2008 con unas ventas de 92,000 soles al culminar dicho año (Ver anexo N°1), aplicando una estrategia de introducción al mercado con precios bajo; por otro lado, se invirtió en la cuenta inmuebles, maquinarias y equipos por un monto de 6,000 soles que lo compone 13 mesas, 1 barra y cocina, además de los gastos de publicidad y administrativos. Todo esto ocasionó pérdidas en la utilidad neta por un monto de 7,274 soles, cubierto por el capital inicial. Gráficamente este movimiento de ventas se aprecia en las Figuras N° 1 y 2.

Sin embargo, al 31 de diciembre de 2009 creció un 443% en comparación de 2008 con ventas de 408,000 nuevos soles. Si bien no hubo aumento de precios, creció la demanda y preferencia del público, además se invirtió en la cuenta inmuebles, maquinarias y equipos un monto de 7,500 soles, ya que se remodeló el local en infraestructura y también en compra de herramientas de cocina. Los gastos de venta disminuyeron, pero los gastos administrativos

aumentaron ya que se contrató a un trabajador más. Como resultado hubo ganancias en la utilidad por el monto de 45,748.50 nuevos soles.

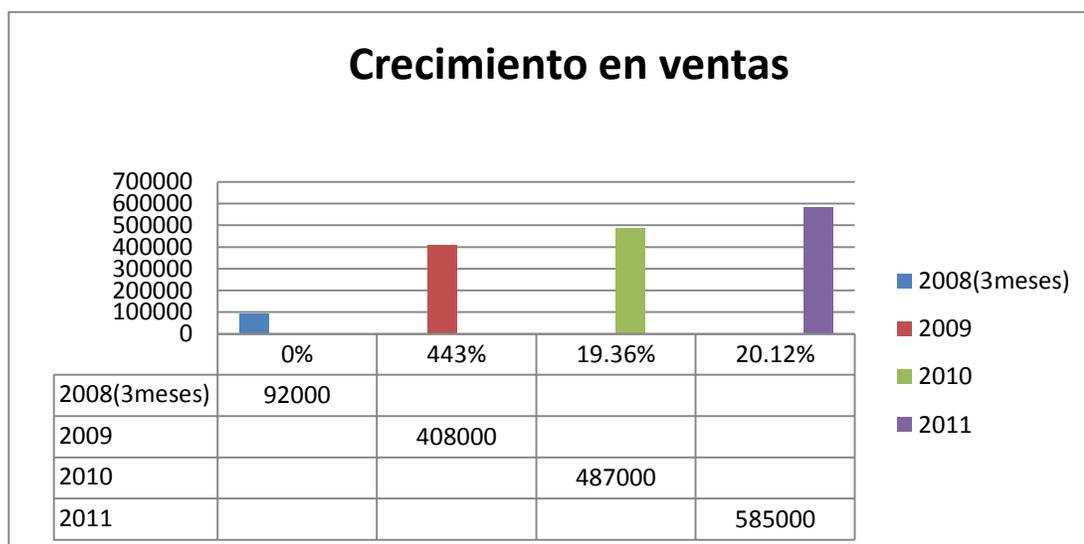


Figura N° 1: Crecimiento de ventas del Salón de Té “San Miguel”
Fuente: Balance General - Estado de ganancias y pérdidas.

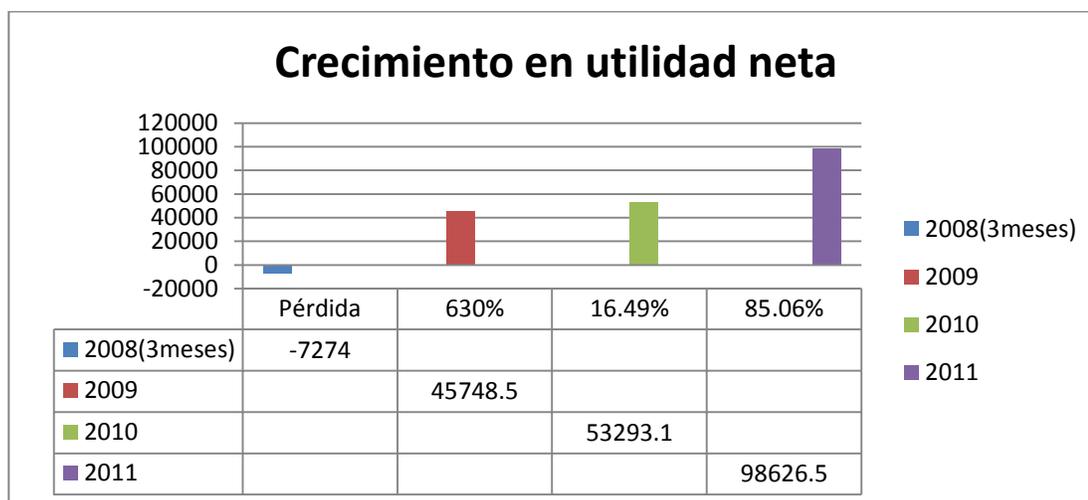


Figura N° 2: Crecimiento en Utilidad Neta del Salón de Té “San Miguel”
Fuente: Balance General - Estado de ganancias y pérdidas

Al 31 de diciembre de 2010 la Mype ya arrojaba unas ventas de 487,000 nuevos soles, un 19.36% más a comparación del año 2009, esto permitió realizar una mayor inversión en el local como en su ampliación (de 110 mt² a 160mt²),

ocasionando un mayor gasto de alquiler, también la compra de 16 mesas más, un equipo de sonido, una mejor ubicación y remodelación de la cocina, un aumento en la remuneración y número de trabajadores (9). A pesar de que hubo mayores gastos, el aumento de ventas hizo crecer la utilidad neta a un 16.49% con el monto de 53,293.10 nuevos soles.

Para el año 2011 creció en ventas un 20.12% con el monto de 585,000 nuevos soles, en ese año aumentaron los precios de venta, lo que permitió una utilidad más elevada a comparación del año 2010, creciendo un 85.06% con un monto de 98,626 nuevos soles. En la cuenta inmuebles, maquinaria y equipos se adquirió un televisor y 2 mesas de cocina aumentando el monto a 18,000 nuevos soles. Este aumento de ganancias se debe también al premio ganado en el concurso de “Sabe a Perú”, lo que permitió menor gasto en publicidad y mayor demanda de clientes.

1.4. Estrategia comercial:

Desde su fundación esta Mype no ha desarrollado grandes estrategias comerciales, más allá de su buena atención, calidad de servicio y de la imagen de ser un negocio de prestigio. A partir de 2010 empieza desarrollando estrategias adecuadas acorde a la magnitud de la empresa, en las siguientes áreas:

- **Ubicación:**

Se buscó alquilar un local cerca de una iglesia en el centro de la ciudad, ya que la población trujillana mantiene la tradición de degustar un desayuno o

lonche después de las ceremonias religiosas; así mismo, los turistas por la proximidad a los monumentos históricos buscan un lugar cerca de ellos.

- **Producto:**

Brindando la exigida calidad y expansión de marca que se realiza a través de empaques y bolsas con la impresión del logo de la empresa e informando haber ganado el concurso regional de “Sabe a Perú” 2011, en la categoría de mejor sándwich.

- **Cobertura:**

Implementación del servicio de *delivery* a familias, empresas, universidades, colegios, entidades de estado; y en algunos casos incluye el servicio de mozos y vajilla, generando un mayor posicionamiento.

- **Precio:**

Descuento a los clientes fidelizados del 5% al 10% por consumo mayor a 100 soles.

- **Promoción:**

“El cumpleaños no paga” que consiste en la presentación del DNI para verificar la fecha de nacimiento y pueda aplicarse la promoción, siempre y cuando vayan acompañados de 10 o más personas que consuman.

- **Plaza e Imagen:**

Galería de imágenes fotográficas de premios y visitantes famosos nacionales e internacionales, que visitan y degustan los productos que se ofrecen,

algunos de ellos son Carlos Vílchez, Don Pedrito, Maju Mantilla, Jose Murgia, Beto Ortiz, entre otros personajes. Este posicionamiento ha logrado captar también que equipos de fútbol profesional como José Gálvez de Chimbote, Sporting Cristal de Lima y César Vallejo de Trujillo nos visiten cada vez que juegan en Trujillo.

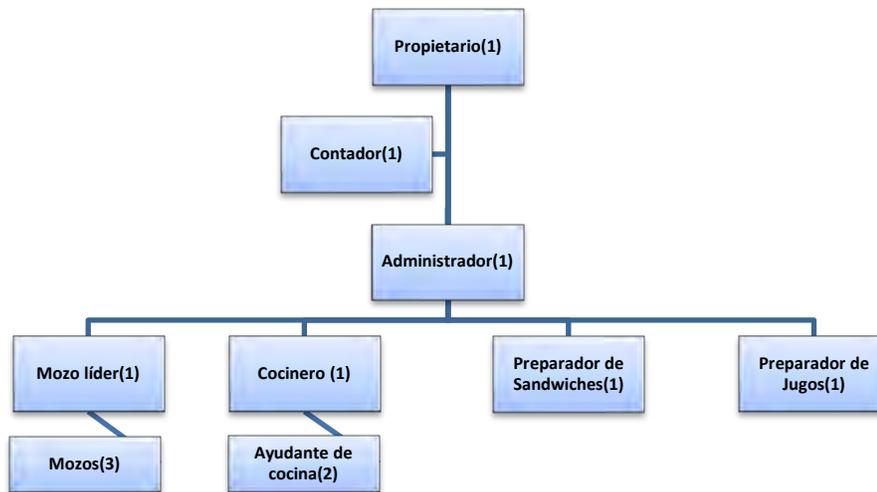
- **Relación con el cliente:**

Personalización de la atención de los propietarios a los clientes, generando una mayor fidelización y confianza, al acercarse a las mesas preguntando por la calidad del servicio y de los productos, así como recoger sus sugerencias y/o comentarios.

- **Publicidad:**

El uso de medios de comunicación como la televisión a través de comerciales, en los canales de Panamericana, América TV y ATV con frecuencia de 3 veces por semana, durante los 3 primeros meses iniciado el negocio. Además el uso de la radio, página *web* y otros tipos de publicidad impresa: volantes, periódicos y revistas. Pero el medio más económico y efectivo es el de “boca a boca”, donde el cliente queda completamente satisfecho por el servicio brindado y recomienda a otras personas a consumir al lugar.

1.5. Organigrama:



El Salón de Té San Miguel tiene el actual organigrama (año 2012), conformado por 9 puestos de trabajo y 12 empleados, entre ellos 1 puesto de staff que es el de contador, propietario, administrador, cocinero, preparador de sándwiches, preparador de jugos, 2 ayudantes de cocina y 4 mozos (incluyendo el mozo líder). El Cuadro 1 resume las funciones y actividades de cada puesto.

CUADRO 1: Puestos y funciones de la Mype Salón de Té San Miguel

PUESTO	FUNCIÓN
Propietario Parentesco: Esposos Bettina y Alejandro, e hijos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombrar y evaluar a la junta directiva familiar que guíe adecuadamente la organización. ▪ Establecer inversiones y desinversiones por fuera del ámbito. ▪ Revisar auditorías externas con su contador. ▪ Aprobar balances y estados de ganancias y pérdidas. ▪ Resolver conflictos familiares y laborales dentro de la empresa. ▪ Buscar mecanismos de liquidez y transacción de acciones. ▪ Formar propietarios familiares. ▪ Crear valor en la empresa. ▪ Tomar decisiones.
Administrador Alejandro.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar la buena administración, en planear, organizar, dirigir y controlar. ▪ Entregar al propietario reportes de venta, gastos de caja chica e inventario de suministros. ▪ Supervisar al personal de atención al cliente. ▪ Reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal. ▪ Resolver conflictos de personal. ▪ Manejo y control del sistema. ▪ Cierre de caja. ▪ Responsable de los activos del local.
Contador - staff	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo en temas de gestión, auditoría contable y fiscal. ▪ Revisión de balances generales y estado de ganancias y pérdidas.
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente, de acuerdo a los estándares exigidos para su área. ▪ Evitar el quiebre de stock de suministros en la cocina. ▪ Capacitar con previa autorización de los propietarios a los ayudantes de cocina. ▪ Responsable de guardar los tickets de pedido. ▪ Supervisar la preparación y presentación oportuna de los alimentos. ▪ Controlar lo tiempos de los pedidos. ▪ Evitar las mermas posibles, participando en el control de costos del área. ▪ Cumplir las normas de higiene, sanidad y seguridad.
Ayudante de cocina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecciona, situando en su lugar de trabajo, los utensilios, herramientas y recipientes a utilizar. ▪ Realizará las tareas de limpieza necesarias, en las distintas partidas de la cocina. ▪ Auxiliar al cocinero en todo lo relacionado con la preparación de los alimentos. ▪ Controlar y cuidar las vajillas, cubiertos, ollas, etc. ▪ Distribuir los alimentos de los platos de acuerdo a lo

CUADRO 1: Puestos y funciones de la Mype Salón de Té San Miguel

PUESTO	FUNCIÓN
	estandarizado.
Mozo Líder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a los demás mozos. ▪ Supervisar a los mozos. ▪ Realizar el registro de toma de reservas. ▪ Brindar información y asistir a los clientes en la selección y promoción de los diferentes paquetes ofertados, según normas del establecimiento. ▪ Realizar la recepción, pre venta, toma de pedido, atención, post venta, facturación, considerando las políticas de admisión, aplicando protocolos correspondientes, así como normas personalizadas de manejo de expectativas de atención. ▪ Modificar o cancelar los pedidos de los clientes. ▪ Apoyo en la limpieza del local. ▪ Cumplir las normas de higiene, sanidad y seguridad.
Mozo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar información y asistir a los clientes en la selección y promoción de los diferentes paquetes ofertados, según normas del establecimiento. ▪ Realizar la recepción, pre venta, toma de pedido, atención, post venta, facturación, considerando las políticas de admisión, aplicando protocolos correspondientes, así como normas personalizadas de manejo de expectativas de atención. ▪ Modificar o cancelar los pedidos de los clientes. ▪ Apoyo en la limpieza del local. ▪ Cumplir las normas de higiene, sanidad y seguridad.
Preparador de sándwiches	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción de los pedidos realizados por el mozo. ▪ Preparación de los sándwiches ▪ Controlar tiempos de preparación. ▪ Realizar inventario de platos para sándwiches. ▪ Evitar el quiebre de stock en suministros para la preparación de sándwiches, como por ejemplo: pavos, pierna de chanco, y los panes. ▪ Cumplir las normas de higiene, sanidad y seguridad.
Preparador de jugos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción de los pedidos realizados por el mozo. ▪ Preparación de jugos. ▪ Controlar tiempos de preparación ▪ Realizar inventario de los vasos. ▪ Evitar el quiebre de stock en suministros para la preparación de jugos, como por ejemplo: frutas y hielo. ▪ Cumplir las normas de higiene, sanidad y seguridad

II. PROBLEMÁTICA

Uno de los grandes inconvenientes que afrontan los negocios familiares es la sucesión. La supervivencia del negocio se hace muy complicada cuando pasan de una generación a otra. Aún estas empresas no logran entender que, por encima de los intereses emocionales, están los empresariales. Por ello es importante asegurar la continuidad y sostenibilidad a través de los procesos de sucesión, que es vital en las políticas organizacionales de cualquier empresa.

Barrantes (2012) en su artículo "De empresa familiar a familia empresarial" afirma lo siguiente *"En el Perú, un 20% de las empresas familiares llegan a segunda generación y sólo un 5% apenas alcanza la tercera ... Lo más preocupante es que el 50% de estos negocios no llega ni al quinto año de vida, y esto es consecuencia de un desestructurado proceso de sucesión, en el cual los herederos de negocio suelen tomar el dinero de la caja de la empresa para cubrir sus gastos personales y del hogar. Un problema que atañe a este tipo de organizaciones se evidencia en el cambio generacional. Las cifras también nos indican que en el país, el 64% de las empresas se describe como empresas familiares y que un 39% pertenecen a la mediana empresa, el 70% tiene de 1 a 5 parientes laborando en la empresa; un 80% no cuenta con un protocolo familiar; el 64% no confía en las políticas de gobierno y más del 60% no tiene planes de expansión para el próximo año"*.

Del análisis a lo expresado por Barrantes, la empresa de estudio Salón de Té San Miguel se encuentra dentro de la clasificación de empresas familiares de primera generación en fase de pasar a empresa familiar de segunda generación.

Salón de Té San Miguel inició sus actividades en octubre de 2008, por iniciativa de los esposos Bettina y Alejandro que conforman la primera generación familiar, y desde 2012, durante una reunión familiar siguiendo un procedimiento informal, se decide invitar tanto a hijos y sobrinos formar parte de los administrativos de confianza de la empresa familiar. Esta figura empresarial, nos indica que la Mype ha pasado a ser calificada como empresa familiar de segunda generación, carente de protocolos y procedimientos formalizados.

Por lo anteriormente descrito, existe una necesidad de lograr una sucesión efectiva en la Mype familiar Salón de Té San Miguel que contemple los diversos escenarios como intereses y conflictos familiares al momento de una toma de decisiones, por ello se puede formular el siguiente ***problema de investigación: ¿Qué solución brindar para una sucesión efectiva en la Mype familiar Salón de Té San Miguel?***

La solución parte con la ***implementación de un protocolo familiar en la Mype para una sucesión efectiva***, convirtiéndose esta solución en la ***hipótesis de la investigación***.

La hipótesis planteada es del tipo no experimental y descriptivo, porque no se manipularán las variables y se tiene la necesidad de indagar la incidencia y los valores que se manifiestan una o más variables, tal como lo definen Hernández, & Captista (1997). Además, exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación “de espacio y de tiempo” dado. Aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra. Describe el fenómeno sin introducir modificaciones: “tal cual”.

III. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Conceptos de empresa familiar

Cuando se habla de empresas familiares a veces se piensa como que una familia ha creado una empresa para su sustento económico, pero dicha concepción dista mucho de lo que realmente significa una empresa familiar, tal como se verá a continuación en los conceptos extraídos de diferentes fuentes bibliográficas:

- *“La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella”* (Donnelley, 1964).
- *“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 el cuadro 2 se condensa diferentes definiciones de empresa familiar, según Handler,(1989):

CUADRO 2: Definiciones alternativas de empresa familiar

AUTOR	DEFINICION
Alcorn	Organización lucrativa operada 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).
Lasberg,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 incluye: 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.
Donnellery	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones en una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y 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.

En resumen una empresa familiar debe ser conceptualizada como aquella conformada por dos o más miembros de una familia que dirigen, operan, controlan y toman decisiones de acuerdo a sus intereses y objetivos de carácter familiar con vocación de continuidad.

3.2. Características de la empresa familiar

En la bibliografía consultada se ha podido identificar diversas características de la empresa familiar. Siendo de interés enunciar tres características principales que permitan reconocer a ésta.

Para Mucci & Telleria (2011) las características de una empresa familiar son:

- Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistentes a los cambios.
- Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, 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.
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- 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.
- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
- 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.
- Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas.
- 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.
- La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma.

Para Treviño - Rodríguez (2010) son las siguientes características:

- 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 tengan 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 empresarial 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 transgeneracional.

- 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 el 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 a 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 ser una empresa familiar

Toda empresa familiar está permanentemente influenciada por fuerzas positivas y negativas que condicionan y afectan el rendimiento. Se mencionan las siguientes

ventajas y desventajas de ser una empresa familiar en el cuadro 3 según Treviño

- Rodríguez, (2010) :

CUADRO 3: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

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 intereses, envidia y recelo.
La jerarquía es la jerarquía: objetivos claros y definidos.	“Aquí se hace lo que yo digo”... “Acuérdete quién soy”.
Cultura familiar compartida.	Valores encontrados/negación de la cultura familiar.

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

3.4. Ciclo de vida de la empresa familiar

Para analizar con más detalle el ciclo de vida de la empresa familiar se ha tomado el modelo evolutivo tridimensional por Gersik et al. (1997) basado en un enfoque

de conjuntos llamado el modelo de los tres círculos planteado por Tagiuri y Davis en 1992.

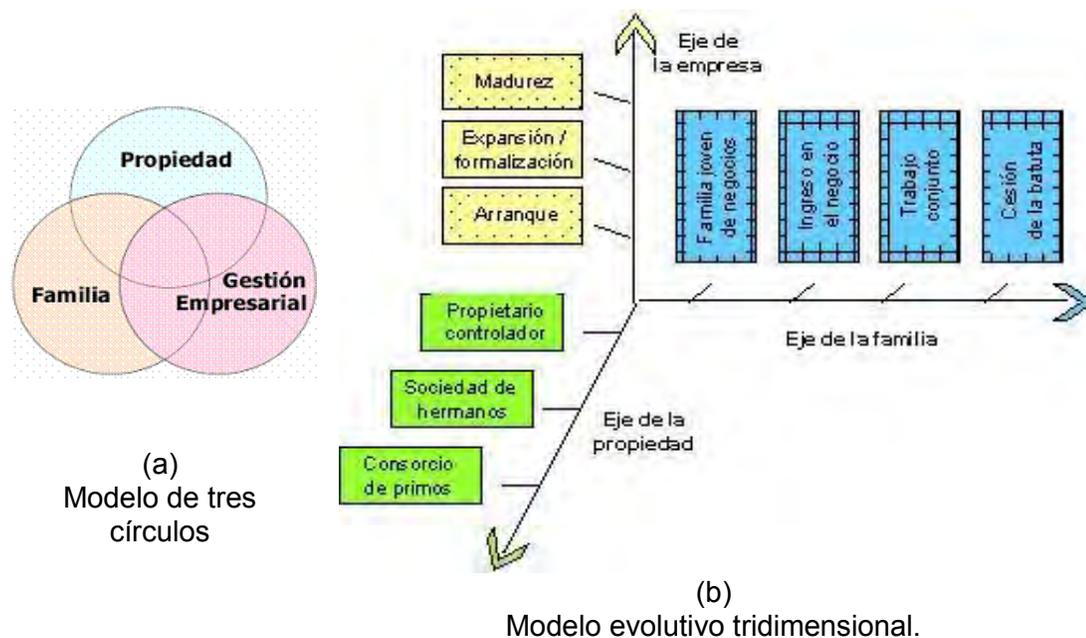


Figura N° 3: Modelo de tres círculos y Modelo evolutivo tridimensional.

En el Modelo evolutivo tridimensional cada dimensión es uno de los círculos del modelo de tres círculos y a su vez cada una se encuentra dividida en etapas de desarrollo:

- **De propiedad:**

Las empresas familiares evolucionan desde tener un solo dueño hasta ser propiedad de varios accionistas. Por ello, esta dimensión está conformada por las siguientes etapas:

- ✓ Propietario controlador (1era generación)
- ✓ Sociedad de hermanos (2da generación)
- ✓ Consorcio de primos (3era generación).

▪ **De la familia:**

El desarrollo de la familia en su relación con la empresa está conformado por cuatro etapas:

- ✓ Familia joven de negocios
- ✓ Ingreso en el negocio
- ✓ Trabajo conjunto
- ✓ Cesión de la batuta.

▪ **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:

- ✓ El arranque
- ✓ Expansión/formalización
- ✓ Madurez.

Así como también lo manifiesta Martínez Echezárraga (2010) estos tres enfoques de desarrollo se pueden reunir en un solo esquema conceptual como se muestra en la Figura N° 3.b. Al relacionar las tres dimensiones podemos tener 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 nos demuestran que las empresas familiares no son un ente genérico indivisible 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.

3.5. Problemas comunes de la empresa familiar

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

- **Problemas estructurales y de flujo de efectivo:**

La poca o nula planificación y organización del flujo de efectivo y de capital de trabajo no es el mejor aliado para el crecimiento de la empresa.

- **Falta de información en materia contable, legal y fiscal:**

El no contar con buenos contadores, abogados y tributaritas no ayudan a agilizar los procedimientos administrativos, sino también los problemas económicos al interior y exterior de la empresa.

- **Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional:**

La falta de visión del fundador en el futuro de su empresa y de su familia, como parte de la misma generan escenarios pocos transparentes, injustos, desunión familiar y posiblemente el fracaso empresarial.

- **Problemas familiares (conflicto):**

No planificar y establecer con claridad y a su debido tiempo las reglas de entrada, al igual que los roles de cada miembro de la familia, puede generar conflictos no solo entre los miembros nucleares de la familia, sino también con los parientes políticos.

- **Problemas de planificación estratégica:**

La carencia de planes estratégicos conlleva al error de no saber hacia dónde ir, ni cómo organizarse, menos la forma de interactuar impactando negativamente a la empresa y a la familia. También se recomienda no dejar de lado los planes de contingencia.

- **Falta de formación en los ámbitos: empresa/familia por parte de los miembros de la familia:**

La falta de formación o la desidia por ella, hacen que la empresa familiar no sea dinámica, no permita entender los signos y/o alertas que tiene el rumbo de la empresa y la familia.

- **Falta de información sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos:**

El dueño propietario muchas veces no cree conveniente elegir un consultor especializado para que le brinde soluciones a casos específicos dentro de la empresa. También puede incurrirse en el error de contratar a consultores que no están especializados en empresas familiares.

3.6. El espíritu emprendedor en la empresa familiar

Cuando hablamos de empresas familiares, la gente asume que la familia detrás de la creación de esa empresa familiar es con toda certeza una familia empresaria. Lo anterior no siempre es cierto.

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 a 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 las mismas. 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 difíciles. (RAE, 2012). Específicamente en el campo de la economía, negocios o finanzas, es aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico o de otra índole. Desde este punto de vista, el término se refiere a quien identifica una

oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.

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:

✓ **Pro actividad:**

Es una constante búsqueda de oportunidades y soluciones para hacer frente a posibles problemas futuros.

✓ **Innovación:**

Es la capacidad de romper viejos paradigmas y descubrir constantemente nuevas formas de hacer las cosas.

✓ **Riesgo:**

Todo empresario emprendedor asume riesgos moderados.

✓ **Agresividad:**

En la competencia las personas (organizaciones) con espíritu emprendedor no se amilanan fácilmente ante sus competidores, inclusive ellas son

quienes eventualmente las impulsan a mejorar cuando plantean nuevos retos.

✓ **Autonomía:**

Toda persona y organización emprendedora tiene libertad para desempeño de sus labores y desarrollar su potencial.

Las organizaciones que han perdido el espíritu emprendedor tarde o temprano declinan y mueren en el camino.

3.7. El cambio generacional (Sucesión de poder)

La esperanza de vida de las empresas familiares es muy corta en comparación de las demás empresas. Una de las causas principales es que sus propietarios toman decisiones muy tarde o simplemente no las toman; en el momento de asegurar su continuidad, una de ellas es la planificación anticipada de la sucesión. En este punto se dará a conocer lo que es un proceso de sucesión y sus alternativas para una continuidad exitosa.

3.7.1. Proceso de sucesión

Según Martínez Echezárraga, (2010) **define sucesión como la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra.**

Esta sucesión o reemplazo en las empresas familiares es importante no sólo por razones de continuidad, sino también por que acarrea inestabilidad a nivel de empresa y de familia pues afecta las relaciones

familiares. Además, constituye un proceso al cual no podemos escapar puesto que tendremos que afrontarlo tarde o temprano.

Por tanto Belausteguigoitia Rius, (2010) propone un proceso completo que involucra la elaboración de un plan, que se describe en la Figura N° 4 y 5.

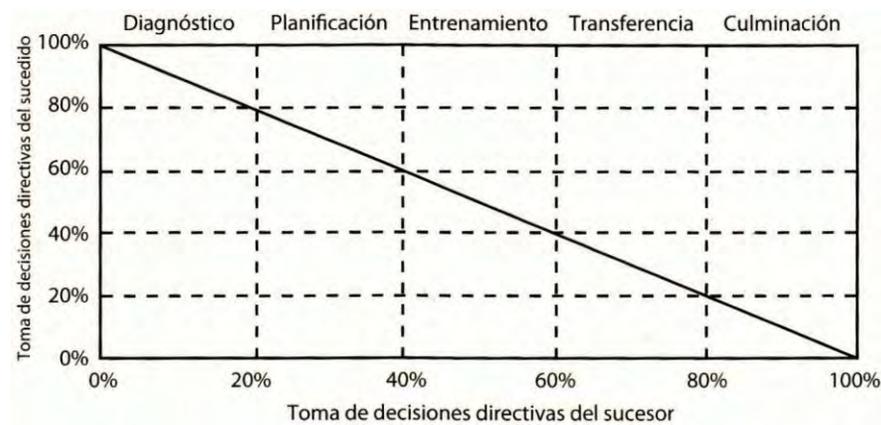


Figura N° 4: Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y sucedido

En esta Figura se aprecia una línea diagonal que describe el grado de influencia en la organización (toma de decisiones directivas) tanto del sucesor como del sucedido, la cual es inversa, pues a medida que uno tiene más influencia, el otro tiene menos. Además, existe un balance de fuerzas al centro de la gráfica.

El fenómeno de la sucesión se inicia en el momento de la concepción de los hijos del fundador. Desde pequeños los jóvenes se interesan en el trabajo de sus padres y aprenden con ello a cada momento. No existe un claro punto de inicio o partida, pero suele coincidir con las primeras

experiencias profesionales. Por ejemplo muchos de estos jóvenes deciden terminar su carrera y laborar fuera de la empresa familiar teniendo en mente incorporarse en ella en un futuro.

Cuando estos jóvenes tienen su primera experiencia profesional en la empresa de la familia, en cuyo caso ya se están integrando a ella, esto es, la fase de diagnóstico, que es la primera fase, que igual que las otras puede tener una duración de dos a tres años, en la siguiente Figura N° 5 aparece la duración total del proceso de sucesión, así como las edades promedio del sucesor y del sucedido en cada una de las etapas del negocio.

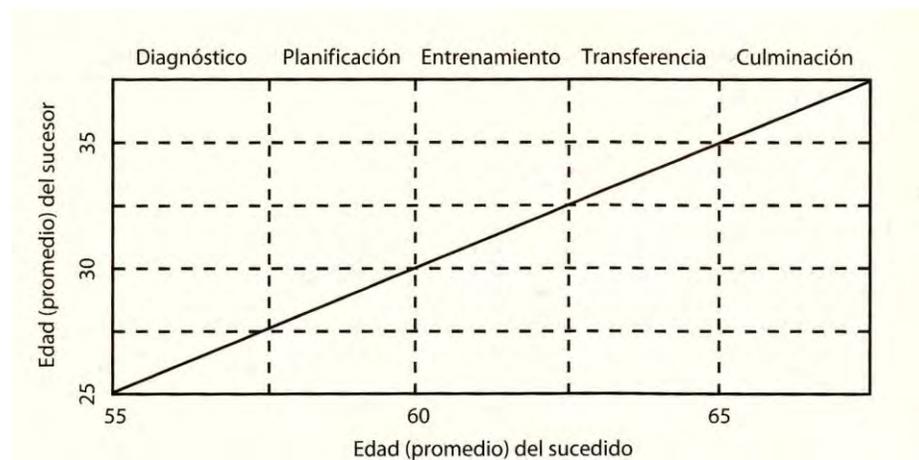


Figura N° 5: Etapas del proceso de sucesión: edades del sucesor y del sucedido.

Así pues, el proceso de sucesión es complejo y largo, si se planifica, durará entre 10 a 15 años que involucra no solo etapas, sino también los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) que experimentan cambios y del cual se debe mantener un balance.

A continuación Belausteguigoitia Rius, (2010) describe cada una de las etapas y medidas que puedan contribuir al éxito del proceso de sucesión de una empresa familiar:

▪ **Fase I o de diagnóstico:**

En esta fase el fundador observa a su alrededor y se hace las siguientes preguntas sobre que será su organización en el futuro:

- *¿Viene alguien detrás de mí?*
- *¿Algunos de mis hijos se interesara por el negocio?*
- *¿Vale la pena continuar el negocio?*
- *¿Ofrece buenas posibilidades a los descendientes o es mejor que busquen un camino diferente?*
- *¿Cuántos descendientes cabrían en esta organización?*

Durante esta primera fase el fundador hace un diagnóstico tanto del subsistema de familia (aquellos posibles candidatos a incorporarse o sucederlo en la empresa) como del subsistema de la empresa. También surgen algunas preguntas relativas a la propiedad, ¿venderé o heredaré a la empresa? Si la heredo, ¿fraccionaré la propiedad o la concentraré en una sola persona?

En esta fase de diagnóstico los accionistas pueden diseñar el perfil de los sucesores ideales, así como la forma de configurar la nueva propiedad.

- **Fase II o de planificación:**

Después de la fase de diagnóstico se clarifica cuáles son las características de propiedad y dirección que desean para la organización en un futuro. En esta fase de planificación se aclara quienes pueden ser los posibles sucesores y se elaboran minuciosamente los planes para controlar el proceso de sucesión. Pero también para mantener la unidad es necesario que todos o la mayoría de miembros de la familia participen. Un plan de sucesión debe contemplar los puntos siguientes para que realmente pueda incrementar sus posibilidades de éxito.

- **Compromiso de la dirección hacia el plan**

Los directores de las empresas familiares que por lo general son sus propietarios y fundadores suelen estar enfocados en las acciones. Para ellos siempre será más importante, por ejemplo, invertir su tiempo en visitar un cliente que quedarse en una oficina realizando un plan, pero deben tener en cuenta que la planificación podría ser la actividad más rentable de todas las que realiza cotidianamente. Lograr el compromiso de la dirección respecto al plan es clave; sin éste, no vale la pena esforzarse para realizarlo.

- **Diseño de la organización deseada**

Con una organización adecuada se puede tener claro hacia dónde va y cómo se hará la planeación estratégica. Con esta base se podrá precisar los perfiles de los futuros directores (sucesores).

- **Definición de los perfiles de los futuros directores**

Es muy recomendable la definición del perfil profesional de los futuros integrantes en la gestión de la empresa familiar, pues es muy arriesgado no contar y adaptarse a uno que no persiga los intereses de ésta, sólo con la finalidad de que el candidato familiar se quede con el puesto.

- **Fase III o de entrenamiento**

Conociendo las habilidades actuales de los sucesores y sabiendo cuales son las que deberían tener al momento de asumir el liderazgo, es posible trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades e, incluso, trabajar fuera de la compañía. Esto último permite a los sucesores integrarse a las empresas de sus familias, con una mejor visión acerca de los beneficios de haber trabajado en otras organizaciones, por ejemplo:

- **Sentimiento de seguridad**

Se genera un sentimiento de libertad y seguridad por haber trabajado en otras organizaciones.

- **Se aprende a mandar recibiendo órdenes**

La experiencia de haber recibido órdenes le permite entender mejor a los subordinados y llegar a los mismos.

- **Incorporación de ideas diferentes**

Las experiencias aprendidas en anteriores empresas le permitirán realizar de manera fácil incorporar novedosas ideas y detectar prácticas inoperantes.

- **Fase IV o de transferencia**

Existe un periodo en el que ambas generaciones comparten las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo uno de ellos ostenta el cargo de director. Esta fase es algo complicada porque puede generar tensiones, por ello debe contemplarse un plan de comunicación para todos los involucrados en la empresa, incluyendo trabajadores, accionistas, clientes y proveedores.

- **Fase V o de coordinación**

Debe fomentarse una buena coordinación para el sucesor y sucedido ante los problemas del retorno del sucedido porque ya no es considerado y porque no le gusta la nueva gestión y en el caso del sucesor porque no pueda ser frente a las nuevas situaciones,

evitándose cambios de última hora que afecten la planificación de la sucesión.

3.7.2. Alternativas a la sucesión de la empresa familiar

Pocas empresas logran pasar con éxito la sucesión, pero transferir la dirección de la empresa a la siguiente generación, muchas veces, no es la más conveniente, debido a los siguientes casos:

- Las relaciones de los sucesores es mala, por lo que poner en manos de ellos el negocio los enfrentaría aún más.
- Los intereses de los descendientes y posibles sucesores no se relacionan con la compañía.
- Los posibles sucesores de la familia no tienen las características necesarias para asumir el control de la empresa.
- Cuando el negocio es demasiado riesgoso o entra en declive, tendrá poco desarrollo en el futuro.
- Existe una oferta de adquisición de la empresa muy interesante por parte de compradores ajenos de la familia.
- A pesar de que los sucesores les interesa el negocio de la familia, muchos de ellos tienen mejores alternativas profesionales.
- La familia necesita liquidez, los padres para su retiro y los hijos para gastos e inversiones diversas.

Ante estos casos demostrados Belausteguigoitia Rius, (2010) propone una serie de alternativas de sucesión que se pueden observar en la Figura N° 6, y que a continuación se describirán cada una de ellas.

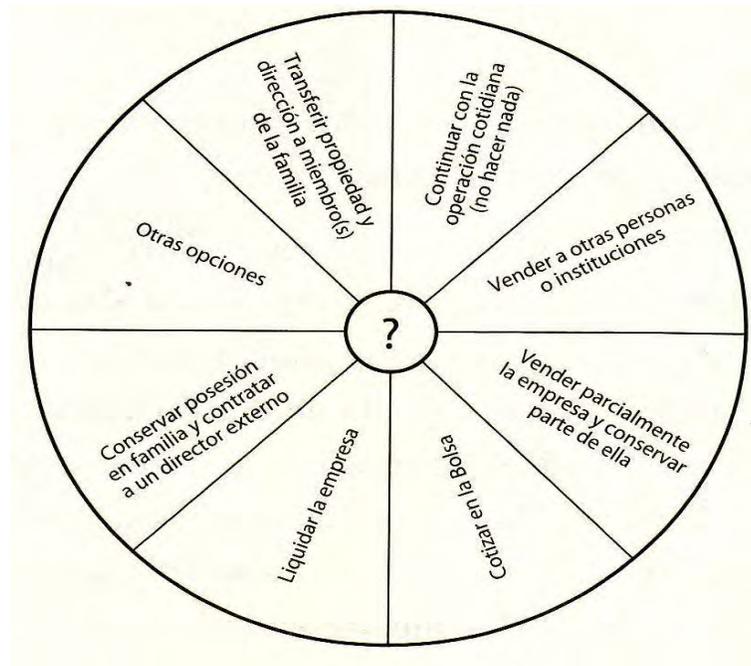


Figura N° 6: Alternativas de sucesión

a) Continuar con la operación cotidiana (no hacer nada)

El empresario es llevado por la inercia y deja que el tiempo pase inexorablemente.

b) Transferir la propiedad y la dirección a miembros de la familia

Al tomarse buenas decisiones de sucesión y los descendientes tienen la altura requerida para los puestos, las posibilidades de

éxito se incrementan, pero siempre debe guardarse distancia con los familiares que la pueden complicar.

c) Conservar la posesión en familia y contratar a un director externo

Cuando ningún miembro de la familia puede ejercer la dirección general o se prefiera evitar controversias, es bueno conservar la propiedad empresarial y delegar la dirección a un externo.

d) Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella

El empresario al vender parte de sus activos continua con la operación de un negocio de menor tamaño, pero con más liquidez.

e) Vender a otras personas o instituciones

Valorizar la empresa para ser transferidas a otros inversionistas.

f) Liquidar la empresa

Vender los activos para cumplir con los pasivos y proceder con el cierre de la empresa.

g) Cotizar en la bolsa

Cuando la empresa llega a obtener un status quo importante puede ser ofertada en la bolsa de valores conservando el control

familiar puesto que los familiares conservarían la mayoría de las acciones.

h) Otras opciones

- Contratar a un director externo
- Fusionar la empresa
- Donar la compañía

3.8. Gobierno de la empresa y de la familia.

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

Según Treviño - Rodríguez, (2010) una **empresa familiar** es 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 N° 7.

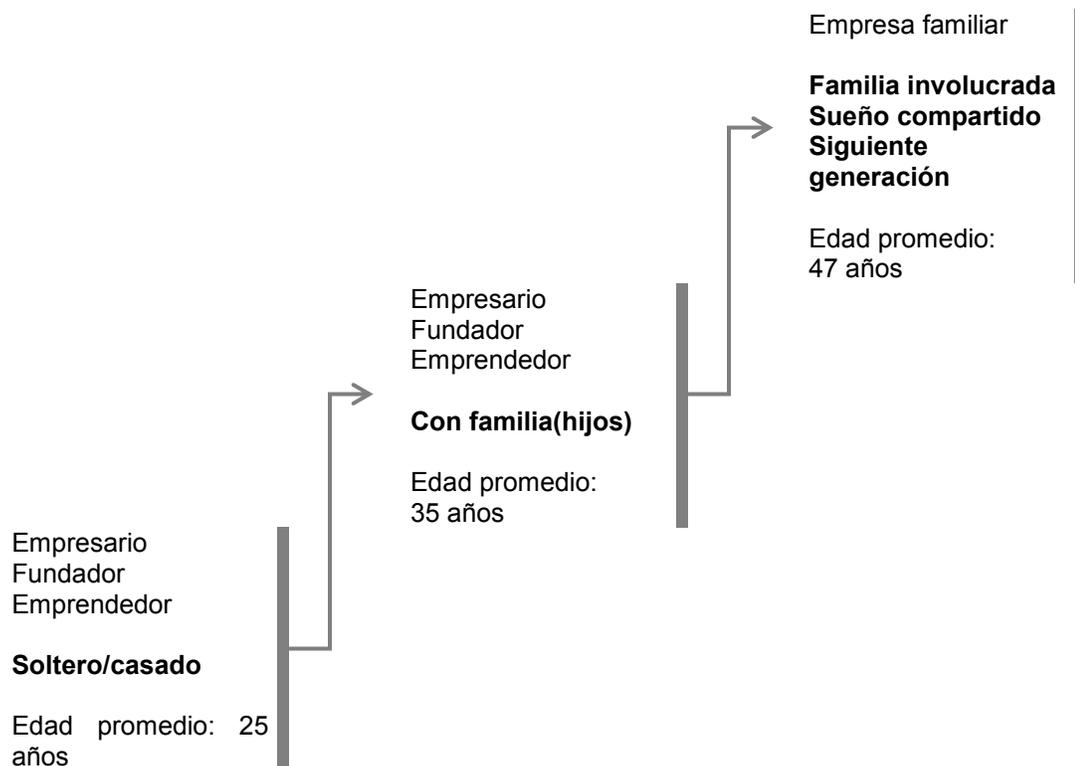


Figura N° 7: Etapas generales: Del emprendedor a la empresa familiar.

3.8.1. Órganos de gobierno y familia

Teniendo en claro lo que significa una empresa familiar y familia empresaria, los órganos de gobierno y familia se pueden clasificar en los siguientes dos grupos mostrados en las Figuras 8 y 9 por Treviño - Rodríguez,(2010):

a) Empresa familiar



Figura N° 8: Estructuras de gobernanza corporativas en la empresa familiar

- Asamblea de accionistas

Belausteguigoitia Rius, (2010) lo define como *"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. Hay que tener en cuenta 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.

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 desaprobar 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. No obstante, en las empresas de mayor tamaño (pequeñas, medianas y, por supuesto las grandes), deben verse como una figura fundamental en la organización.

Una empresa familiar en crecimiento enfrenta constantemente decisiones estratégicas complejas que muchas veces la generación al mando, por estar involucrada al día a día, quizá no “vea” con claridad. Cuando el crecimiento del negocio supera la capacidad de gestión que tenemos, es muy probable que no detectemos oportunidades a nuestro alrededor, o que carezcamos de creatividad y simplemente nos estanquemos en lo que siempre hemos hecho, si esto se da, estamos perdiendo de vista el objetivo final de toda organización.

Además, si el empresario fundador o generación de mando ya no puede hacerse cargo de todo, debido a que sólo esta

agobiado en querer sacar el negocio adelante, del cual lo limita muchas veces a “pensar y reflexionar” en el futuro de la empresa; es necesario a un grupo de personas con ideas frescas y amplia experiencia que pueden ayudarle a gestionar, decidir y planificar el futuro de la empresa. A este grupo de personas que pueden ser de tres a ocho consejeros (dependiendo de las características de la empresa familiar), se les llama consejo de administración o consejo asesor; y que nos indica 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) 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 conveniente que exista mayor número de externos que de internos en los consejos y puestos directivos, con el objetivo de dar mayor formalidad a las reuniones y dar nuevas ideas de negocios; pero en el caso de empresas familiares pequeñas, en donde varios miembros de la familia ocupan puestos directivos, puede obligar a las organizaciones a formar consejos demasiados grandes y complejos.

b) Familia empresaria

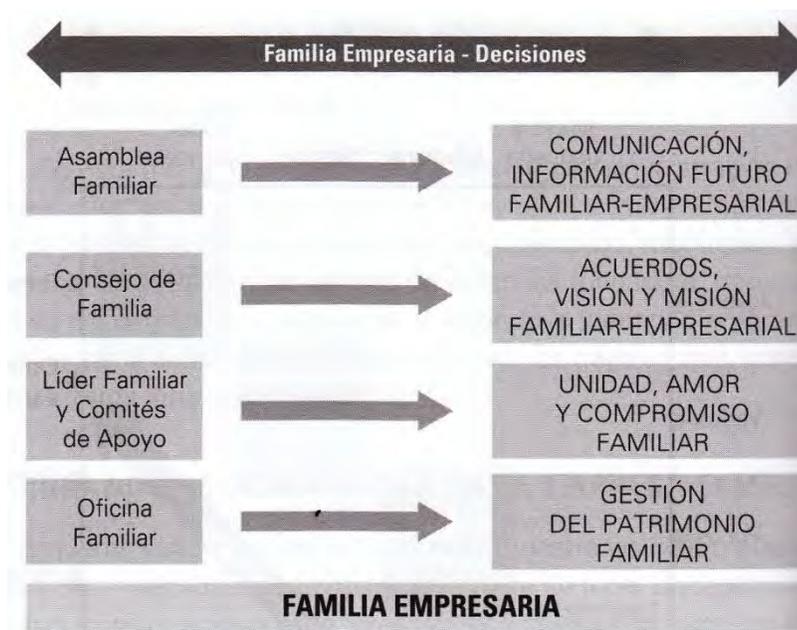


Figura N°9: Estructuras de gobernanza corporativa de la familia empresaria

- **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.

Trevinyo-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 tomar asuntos relacionados con la familia y sus responsabilidades; así como con la empresa y propiedad. Con la familia y sus responsabilidades debe encargarse de llevar una memoria donde se plasmen la historia y tradiciones de la familia, sus metas, sus objetivos y valores como familia –desde sus fundadores hasta la fecha-, así como sus visión presente y futura en relación con los negocios y la sociedad. Con la empresa y su propiedad es donde se motivan a los accionistas familiares que hagan una planeación organizada de su patrimonio (capitulaciones

matrimoniales o acuerdos pre-nupciales, testamentos, herencias, donaciones, fideicomisos, etc.), informándoles de los pros y contras de lo anterior, y también recordando que se deben establecer reglas sobre la transmisión de acciones entre familiares, así como reglas de salida del negocio (métodos de valuación de acciones).

Es importante aclarar que es la asamblea familiar la que determina si existe o no la posibilidad de que con un fondo creado, se ayude a los miembros de la familia que desean iniciar un nuevo negocio con capital inicial.

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

- 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**

Martínez Echezárraga, (2010) lo define como *“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”*.

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.”

El consejo familiar se da 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 reunirse constantemente, ponerse de acuerdo y cumplir sus funciones (reuniones formales) –por ejemplo, más de 20 miembros de diversas generaciones y con diferentes objetivos–, es ahí donde se sugiere crear un consejo de familia.

Un consejo de familia puede estar integrado por un mínimo de cuatro y máximo once integrantes de familia, quienes deberán ser elegidos en base a sus conocimientos y capacidad, así como tomando 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 caos 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 a

detectado. Existen dos tipos de comités que se crean con frecuencia:

➤ **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.

➤ **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.

- **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:

CUADRO 4: 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%

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.

Podemos decir que la profesionalización de una empresa familiar consta de cuatro etapas, tal como lo presenta Trevinyo-Rodríguez (2010) en la Figura N° 10.

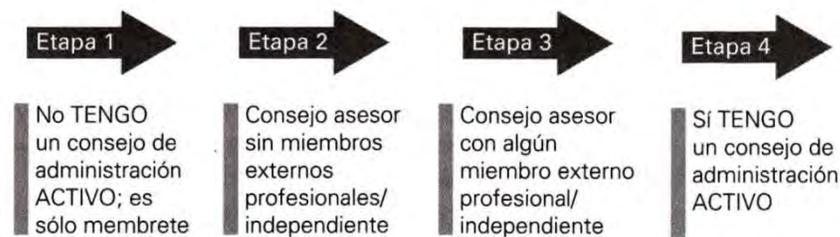


Figura N° 10: Etapas de transición en la profesionalización de la empresa fam.

- **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.

- **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.

- **Etapa 3: Incorporar miembros externos al consejo de administración**

Cuando se trata 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.

- **Etapa 4 : Un consejo de administración activo**

Cuando tenemos una empresa con/entre 25 y 30 empleados se debe pensar en un consejo de administración que generalmente está 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:

➤ **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

Hay que 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. Comenzamos este punto definiendo un protocolo familiar.

Para Deloitte (2010) 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”.

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 pos 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, las estructuras de gobernanza de la empresa y la familia conviven paralelamente integrando las actividades empresariales con las familiares. No obstante es necesario que estas estructuras no sólo se creen, crezcan y funcionen de manera paralela, si no que se interrelacionen y comuniquen entre sí, generando una interfase entre los dos sistemas: la empresa y la familia. Es precisamente el protocolo o constitución familiar el documento que hace posible esa conexión, permitiendo a la familia empresaria identificar, explicitar y hacer transferible a las siguientes generaciones y a todos

que tienen un interés en al empresa, la orientación estratégica, base de la empresa y los valores, filosofía y argumentos familiares que fundamentan las decisiones que sobre la propiedad, el gobierno y la administración se han de tomar en el entorno de la empresa, así como promoviendo y reforzando la unidad, la confianza, el amor, el conocimiento, el deseo y el compromiso de los miembros de la familia hacia el negocio. El fin último del protocolo es la supervivencia con éxito de la empresa familiar a lo largo de las generaciones, evitando el conflicto intergeneracional, las guerras de poder entre ramas familiares, o las sorpresas familiares – empresariales. Todo lo descrito se puede ilustrar en la Figura N° 11 de Trevinyo-Rodríguez, (2010).

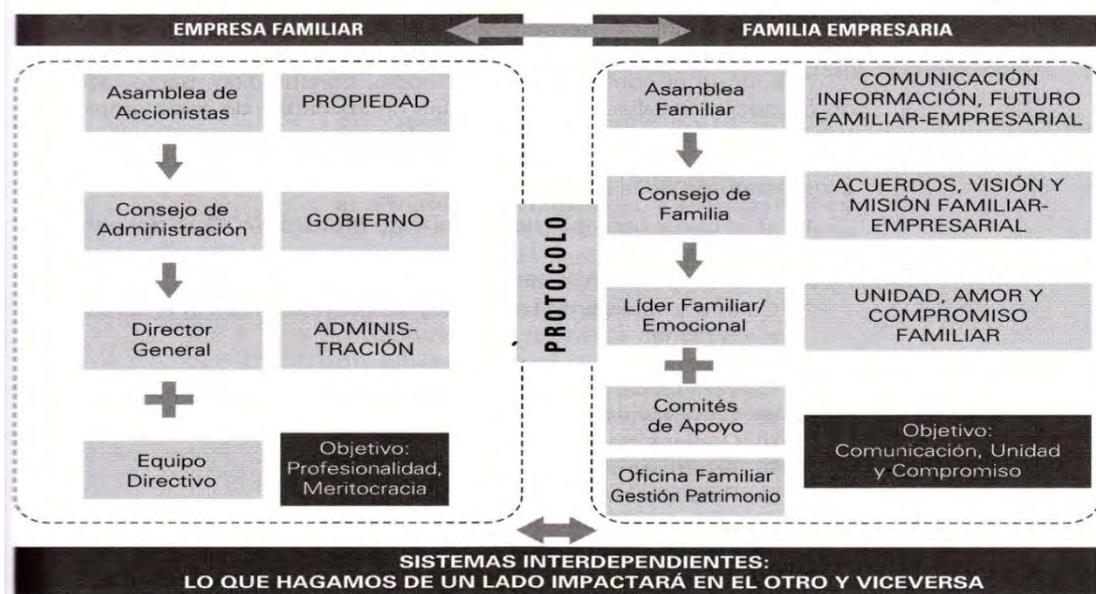


Figura N° 11 : Estructuras de gobernanza empresarial - familiar

Además, Trevinyo-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:

1. Razones para tener una empresa familiar.
2. Cultura y valores de la familia y su proyección en la empresa.
 - a) Historia
 - b) Objetivos de la familia
 - c) Valores de la familia
 - d) Compromiso de cumplimiento
 - e) Códigos de conducta
 - f) Arbitraje/ moderadores
 - g) Relación con los empleados
 - h) Legados fundacionales (filantropía)
3. Tipo de empresa que queremos, expectativas y decisiones difíciles.
 - a) Abierta o no a socios externos.
 - b) Dispuesta a cotizar a mercados organizados.
 - c) Empresa de trabajo familiar.
 - d) Empresa de gobierno familiar.
 - e) Empresa de dirección familiar.
 - f) Empresa de inversiones y emprendimientos familiares.
 - g) ¿Hasta cuando seguiremos siendo una empresa familiar? ¿en que condiciones de entorno o pérdida de espíritu emprendedor deberíamos dejar de ser negocio familiar?
 - h) Mantenimiento del espíritu emprendedor intergeneracional.
 - i) Cambios en el medio ambiente empresarial ¿Cómo enfrentarlos? ¿adaptación de la empresa corporativa?

4. Organos de gobernanza familiar – empresarial.
 - a) Asamblea familiar, consejo de familia, lider familiar, comites (mentor, junior, etc.), oficina familiar.
 - b) Junta de accionistas, consejo de administración, dirección general, comités, etc.
 - c) Cargos que ocupan externos: Definir perfil, número, control, duración, etc.
 - d) Sucesión ejecutiva familiar y no familiar.
 - e) Familia, derecho y obligaciones.
5. Derechos patrimoniales, propiedad.
 - a) Préstamos a familiares, abales, garantías.
 - b) Valoración de las acciones de la empresa.
 - c) Transacciones de compra – venta.
 - d) Transmisión de acciones y derechos políticos.
 - e) Política de dividendos.
 - f) Condiciones de salida de capital.
 - g) Jubilaciones.
 - h) Derecho de accionistas pasivos vs accionistas activos.
 - i) Formación como propietarios responsables; concepto de hipoteca social.
 - j) Fondos de autocartera (microliquidez).
 - k) Acciones para los empleados de confianza.
6. Organización familiar – empresarial (trabajo)
 - a) Condiciones de entrada a la empresa para los miembros de la familia.
 - b) Condiciones de salida para los miembros de la familia.

- c) Prácticas profesionales.
 - d) Compensación.
 - e) Plan de carrera profesional de los miembros de la familia.
 - f) Reglas para el cese de miembros de la familia activos en el gobierno o la dirección y administración del negocio.
7. Otros temas varios.
- a) Uso del patrimonio empresarial por parte de los miembros de la familia.
 - b) Sanciones.
 - c) Negociación y solución de conflictos
 - d) Reglas de revisión de protocolo.
 - e) Uso de nombres y marcas.
 - f) Política de arreglos.
 - g) Oportunidades de negocio para los miembros de la familia.
 - h) Testamentos, acuerdos pre matrimoniales, etc.
 - i) Divorcios; formas de proceder.
 - j) 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 & Riva (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:

- 1) **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.

- 2) **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.

- 3) **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 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 podemos 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.

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

- 4) **Acciones y su transmisión:** 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.

- 5) **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.

Trevinyo-Rodríguez (2010) dice 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:

1. 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.

2. 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.

IV. ANALISIS DEL ENTORNO

El análisis de entorno se realizará tomando en consideración la técnica del análisis PEST propuesto por Alan Chapman en el año 2004 y se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5: Análisis PEST

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Político – legal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley N° 27972 (May. 2003): para autorización municipal de apertura y funcionamiento provisional para micro y pequeñas empresas. (ONGEI, 2013) ✓ D.S N° 066 – 2007 – PCM, Ley N° 29060 (Jul. 2006): Inspecciones técnicas de seguridad en defensa civil básica. (SINADECI, 2007)
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El PBI de la región La Libertad es del 7.0% a noviembre del 2012. (LA REPUBLICA, 2012) ✓ El empleo en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, durante setiembre del 2012 registro una expansión de 3.6%, respecto al mismo mes del año 2011. Asimismo la rama de servicios creció 5.9%, registrando la mayor contribución del empleo total. (SIR OSEL - LA LIBERTAD - CERPLAN, 2012) ✓ La distribución e ingresos de la PEA, al año 2010 en el sector de servicios es de 1083.20 nuevos soles promedio, con una mediana de 861.20 nuevos soles. (SIR - OSEL, 2011) ✓ El número total de restaurantes y bares en la provincia de Trujillo a marzo del 2012 es de 4753, del cual 3103 pertenecen al centro de Trujillo. (SUNAT, 2012 - Ver Anexo N° 2) ✓ El número total de cafés en el centro de Trujillo es de 53. (SUNAT,

FACTOR	DESCRIPCIÓN
	<p>2012 – Anexo N° 2)</p> <p>✓ La tendencia de crecimiento para el año 2013 es de 5 cafés. (SUNAT, 2012 – Anexo N° 2)</p>
Social	<p>✓ Trujillo es la segunda ciudad más poblada del Perú, seguido de Lima con un total de 906,313 habitantes. (Florián, 2012)</p> <p>✓ Los estilos de vida del consumidor trujillano son en mayor parte: “Los afortunados” y “las conservadoras”. (Arellano Cueva, 2009)</p> <p>✓ La población Trujillana mantiene la costumbre y tradición de degustar un desayuno o lonche después de las ceremonias religiosas, así como celebrar cumpleaños, reuniones familiares y de trabajo en los salones de té.</p>
Tecnológico	<p>✓ Existen soluciones informáticas (hardware y sistema de información), entre las principales se encuentran: Datamarket restaurantes de Data Business S.A.C y GMC restaurant del Grupo Mega Computer S.A.C. las mismas que dan soporte a los principales restaurantes de Trujillo en las actividades de servicio al cliente, así como el control administrativo de las empresas del rubro al que pertenece el Salón de té.</p> <p>✓ Equipos de cocina (de preparación y cocción) de última generación para optimizar los tiempos de atención al cliente.</p>

V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación aplica la metodología de los cinco círculos propuesto por Amat (2000), pero es necesario entender un poco sus antecedentes antes de la misma metodología.

5.1. Antecedentes: Metodología de los tres círculos

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría en temas de empresas familiares.

Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación de los tres círculos de influencia: propiedad, familia y el negocio (Figura N° 12 – Amat, 2000). El primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos sanguíneos de la familia y el tercero al desempeño de las funciones dentro de la empresa. Además cada punto antes mencionado presenta objetivos, actividades y órganos de gobierno propuesto por Amat (2000), que se puede apreciar en el siguiente Cuadro N° 6: Objetivos, actividades y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos.

Cuadro N° 6: Objetivos, actividades y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos.

	Objetivos	Actividades	Órganos de gobierno
Familia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Armonía familiar ✓ Desarrollo personal de sus miembros 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de misión y protocolo familiar ✓ Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares. ✓ Gestión de los conflictos familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asamblea familiar. ✓ Consejo de familia.
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento de la armonía accionarial. ✓ Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. ✓ Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición del plan estratégico de la empresa. ✓ Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial. ✓ Selección de los miembros del consejo de administración. ✓ Gestión de los conflictos entre accionistas. ✓ Selección del sucesor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asamblea de accionistas ✓ Consejo de administración
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Máxima eficacia. ✓ Mejora de clima organizativo. ✓ Continuo desarrollo organizativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de la estructura organizativa. ✓ Gestión del cambio e innovación. ✓ Establecimiento de la política de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comité de dirección. ✓ Otros comités funcionales

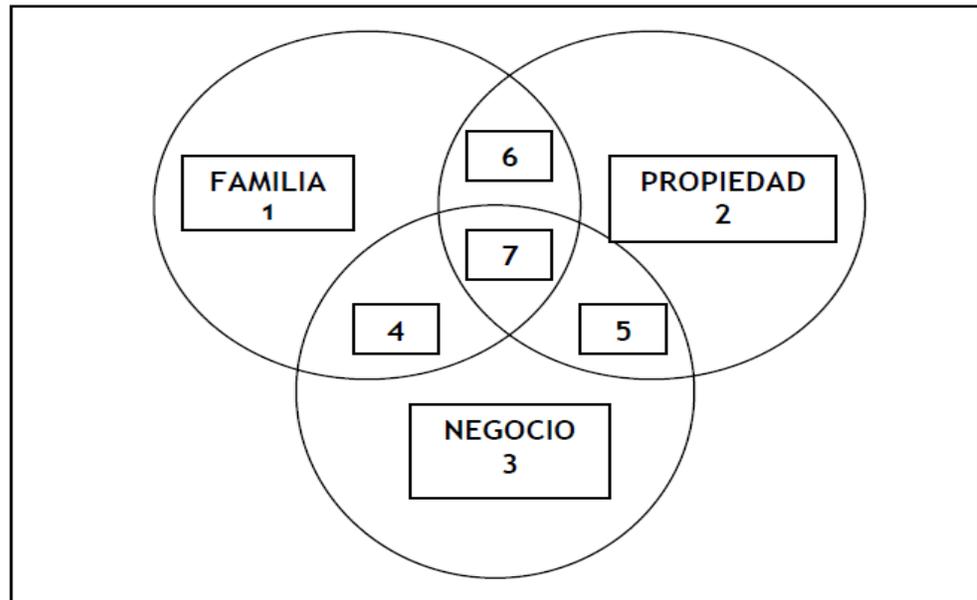


Figura N° 12: El modelo de los tres círculos

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 el Cuadro N° 7.

Cuadro N° 7 : Grupos de interés de 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.

5.2. Metodología de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos realizado por Amat. Éste complementa las investigaciones realizadas sobre el tema de la empresa familiar y estructura los problemas alrededor de cinco áreas consideradas por el autor como las más relevantes y críticas en este tipo de empresas. Estas cinco áreas son: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.

El objetivo de este modelo es facilitar la estructuración y comprensión de los posibles problemas que afectan, dentro de cada área, la continuidad de la empresa familiar.

Como se puede apreciar en los dos modelos, se observa que en el modelo de los cinco círculos (Figura N° 13: Modelo de los cinco círculos – Amat) añade dos aspectos más. El primero es la gestión de la empresa que se refiere a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a sus productos, mercados y recursos. El segundo aspecto es la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

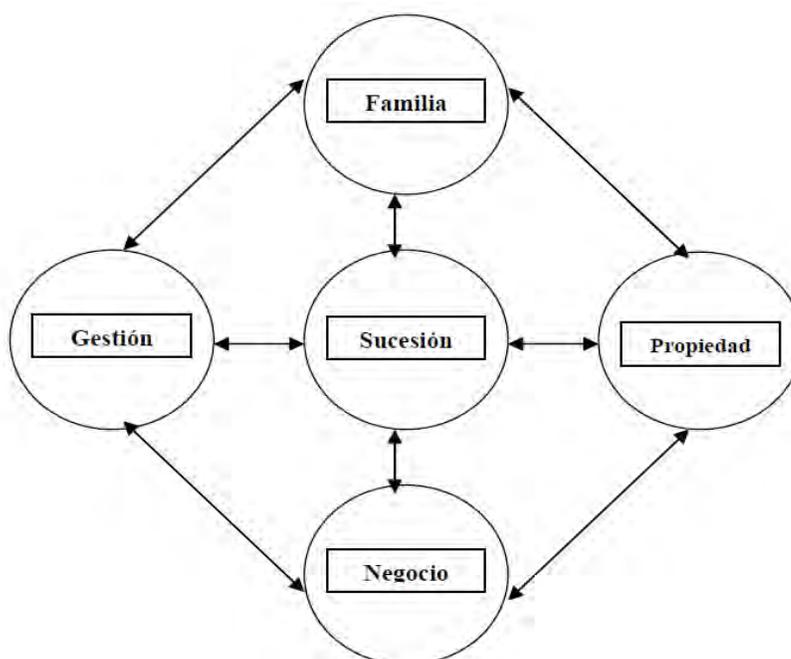


Figura N ° 13 : Modelo de los cinco círculos

A continuación se describirá los factores de cada área en el modelo de los cinco círculos propuesto por Amat, (2000):

- **Familia:**

Los factores relevantes del área de la familia son: los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven

dentro de cada familia empresarial, el grado de armonía existente y su influencia en su empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresarial, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los 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 de gobierno desarrolladas para la interacción de la empresa con la familia.

- **Propiedad**

El área de la propiedad de la misma forma cuenta con factores relevantes, los cuales son: estructura de poder accionarial de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales. Respecto a la gestión del patrimonio comprende los siguientes aspectos: los jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración).

- **Negocio**

En el área del negocio se toman en cuenta: la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan,

los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo).

Así mismo, existen dos factores relevantes en el área del negocio: el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características del proceso estratégico.

- **Gestión**

El área de la gestión está relacionada con los aspectos de la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva.

Cabe mencionar que dentro de esta área existen factores relevantes tales como el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos

- **Sucesión**

El área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más trascendentes y relevantes que debe promover una empresa familiar para garantizar su continuidad.

El modelo considera dentro de la sucesión los siguientes factores críticos: la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación.

VI. DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA EMPRESA CON LA METODOLOGÍA DE LOS CINCO CIRCULOS

Durante el desarrollo de este capítulo, se encuentra la metodología de los cinco círculos planteada por Joan María Amat (2000) y expuesta en el capítulo de metodología de la investigación, del cual analiza los vínculos que existen entre las variables planteadas en una empresa familiar (familia, negocio, propiedad, gestión y sucesión), el objetivo de aplicar esta metodología es identificar los problemas que afronta la empresa en la transición de poder de primera a segunda generación y plantear las posibles soluciones que serán integradas al plan de sucesión efectiva en el siguiente capítulo.

La unidad de estudio será la empresa familiar Salón de Té San Miguel, el cual se encuentra en la fase de transición a segunda generación donde se realizará una diagnóstico y análisis, así como la interacción que existe entre sus áreas problemáticas. La información recolectada será a través de una entrevista de manera directa hacia los dueños, y mostrada como una realidad narrada de la empresa.

A continuación se describirá la realidad narrada de la empresa Salón de Té San Miguel, con cada una de sus variables como mype familiar, posteriormente se analizarán identificando los aspectos positivos y negativos, como también planteando las posibles soluciones (si las hay) para implementar en el plan de sucesión efectiva.

6.1 Realidad narrada de la empresa familiar “ Sal3n de T3 San Miguel”

Sal3n de T3 San Miguel es una mype que brinda el servicio de ventas de desayunos y lonches, empez3 como una peque1a cafeter3a con capacidad en su local de 13 mesas y con una venta diaria que no superaba los 100 nuevos soles durante los tres primeros meses, debido al buen emprendimiento por parte de los due1os y trabajadores en la atenci3n al p3blico, la comida y el ambiente, pas3 a ser uno de los mejores salones de t3 de Trujillo, ganando premios y reconocimiento en concursos y eventos gastron3micos (Sabe a Per3) dadas por instituciones p3blicas y medios de comunicaci3n de la regi3n.

Hoy en d3a con capacidad de 29 mesas, con crecimiento en ventas promedio del 20%, un monto superior a 500, 000 nuevos soles anuales, implementaci3n de un ERP para control y pedidos; y con miras a abrir otra sucursal para el a1o 2015 de acuerdo a su visi3n, se puede deducir que la mype va en buen camino de crecimiento por su servicio de calidad.

Alejandro y Bettina, esposos de nacionalidad peruana fundan Sal3n de T3 San Miguel a sus 52 a1os, en el a1o 2008. El capital para formar la empresa provino de la venta de unos terrenos que ten3an. Y a1n teniendo experiencia como empresarios, nunca hab3an tenido la oportunidad de incursionar en este rubro tan competitivo en nuestro medio.

Actualmente tienen tres hijos (dos hombres y una mujer): Mart3n, Lourdes y Juan Pablo, de 33, 31 y 25 a1os de edad . A todos sus hijos se les foment3 el contacto con la empresa familiar desde el 2008, pero con mayor intensidad a su menor hijo

Juan Pablo, ya que desde el 2007 hasta el 2012 realizaba sus estudios universitarios, donde en tiempos de vacaciones y fines de semana apoyaba a sus padres en el negocio familiar, aprendiendo los roles y funciones de cada puesto, como también las negociaciones con proveedores y clientes, además ejerció como parte de sus prácticas de trabajo el puesto de administrador. Por otro lado Martín (soltero) y Lourdes (casada con familia) ya laboraban desde el año 2004 en Lima y solamente en sus vacaciones viajaban a Trujillo a visitar la familia, pero también en forma de apoyo, observaban la situación del negocio y daban sus opiniones para la mejora de éste.

Bettina y Alejandro, los fundadores, consideran que el trabajo en equipo en cuanto a familia ha sido muy bueno, ya que ellos brindan su experiencia obtenida en el negocio familiar para sus hijos, y estos a la vez aportan ideas nuevas como estrategias de mercado ante la competencia, además de innovación de productos y tecnología; este intercambio de opiniones, ideas y conocimiento se dan en las reuniones familiares. Los fundadores han inculcado en sus hijos valores como la educación, la honradez, la responsabilidad y el trabajo. Siempre sus hijos han respetado las decisiones que han tomado sus padres, a pesar de que algunos de ellos no estén conforme con la decisión tomada ya sea del ámbito familiar o empresarial.

Existen varios problemas referentes a la relación de empresa-familia, actualmente los fundadores desean colocar una persona que se haga cargo del negocio, ya sea familiar o externa, debido a que no se encuentran muy bien de salud, pero también hay el desinterés por parte de sus hijos de que momentáneamente no desean cargar la batuta del negocio, debido al desarrollo profesional de cada uno

de ellos, estos dos problemas se conversaron en varias reuniones de la familia, del cual se optó de que los hijos ganen mayor experiencia afuera de la empresa y en un futuro puedan integrarse en el negocio, y que además la persona a cargo sería familiar (ya sean primos, sobrinos o tíos).

Con respecto a cómo esta organizada la propiedad, hoy en día los fundadores (Bettina y Alejandro), son los únicos accionistas y dueños de Salón de Té San Miguel con participación del 100% en el poder accionario. La actitud de los fundadores hacia la incorporación de nuevos accionistas es negativa. Ellos no consideran que esta decisión afecte al desarrollo futuro de la empresa y opinan que si realmente van a haber accionistas deben ser sus hijos y no personas externas, por motivos de compromiso, emprendimiento y confianza en el negocio.

La empresa no cuenta con una estructura de gobierno completa formal en esta fase de la empresa, como lo es el consejo de administración y equipo directivo, ya que si bien existe una junta de accionistas que son los esposos, pues la mayor parte de poder y toma de decisiones es por la fundadora (Bettina), moralmente los hijos comparten el negocio con ellos.

El negocio de Salón de Té San Miguel se ha posicionado en el mercado trujillano como uno de los mejores, utilizan distintas estrategias de mercado de acuerdo al comportamiento de éste, uno de ellos es la innovación de sus productos que si bien son tradicionales de la región, han ido integrándose, formando parte de los platos preferidos de los consumidores. Tanto los dueños como los trabajadores conocen 100% a sus clientes. En un principio los captaban por descuentos y promociones y después llegaban solos mediante la publicidad de boca en boca,

por lo tanto no han tenido la necesidad de realizar estudios de mercado. Alejandro (esposo-fundador) comenta que actualmente se ha vuelto un mercado muy competitivo en servicio de calidad y precio, tanto así que por un aumento en precios de 0.50 centavos el cliente se va, debido a esto es que siempre están en contacto con el cliente ante sus necesidades.

La empresa no siempre ha implementado tecnología en sus procesos, pero debido a la alta competencia y crecimiento en la demanda, se ha visto obligada a implementar un ERP tanto en el software como hardware (dos pantallas táctiles, una computadora, y tres tiqueteras) para evitar el cuello de botella, tener un mejor control en reportes de ventas, inventarios, pedidos y sobre todo optimizar el tiempo al servicio del cliente. Muy aparte, se piensa remodelar el local y renovar los equipos de cocina.

Financieramente hablando, a partir del año 2013, se ha dado como política destinar un 25% de la utilidad anual hacia los recursos tecnológicos, de comunicación e infraestructura del local (este último con pleno acuerdo de los dueños del local). Su estrategia de mercadotecnia es vender un buen servicio de calidad tanto en la atención como en la preparación de sus platos a muy buen precio, esta estrategia puede cambiar de acuerdo a las necesidades del mercado o a la situación que prevalezca.

En un principio no se contaba con una organización formal, los fundadores y uno de sus hijos Juan Pablo eran las únicas personas que sabían lo que pasaba, había mucho desorden cuando solo los dueños daban órdenes a sus trabajadores, muchas veces estos no sabían las funciones ni sus roles, como consecuencia de

ello habían cambios de personal, conflictos entre ellos y despidos. Esto era un gran problema ya que le resultaba costoso a la empresa volver a reclutar el personal e invertir tiempo nuevamente en capacitarlos. El hijo menor de los fundadores (Juan Pablo), decide apoyar a sus padres en el área administrativa como por ejemplo: el realizar la estructura de la empresa por puestos (ver el organigrama), así como establecer sus funciones por cada puesto (ver Cuadro N°1), y un reglamento que implantan políticas de faltas, una lista de tardanzas e incentivos a los trabajadores, necesariamente no económicos.

Hay que tener en cuenta que los dueños no han tenido estudios universitarios, en cambio sus hijos sí; por otro lado, el administrador actual no cuenta con una carrera profesional, y los trabajadores, algunos con estudios de secundaria, y otros estudian aún en la universidad. En el área administrativa las decisiones son altamente centralizadas y tomadas por los dueños, en cambio las decisiones en el área de operación son descentralizadas, que se dan día a día.

La transición de poder que se está dando de primera a segunda generación ya es una realidad. Los fundadores llevan casi un año pensando en ceder el negocio a sus hijos, pero no saben a quién, ni cómo y de qué manera ceder la batuta para que no existan conflictos familiares.

A esto se añade de que momentáneamente los hijos muestran desinterés en hacerse cargo del negocio. Si bien el hijo menor (Juan Pablo) conoce más este negocio que de sus otros dos hermanos (Lourdes y Martín), pues es recién egresado y desea ganar experiencia fuera de la empresa por desarrollo profesional, el mismo motivo es dado con sus hermanos.

Alejandro y Bettina no tienen nada escrito aún, todo se ha hablado entre fundadores e hijos, y siempre ha quedado este tema en espera. Los fundadores están pensando en tomar otras medidas, como por ejemplo liquidar el negocio, venderlo o buscar una persona externa – no familiar que se haga cargo. Los fundadores toman una actitud positiva ante la sucesión para con sus hijos, pero negativa con una persona externa. No cuenta con un protocolo familiar, ni tampoco con un plan de sucesión.

Ante este grave problema que puede ocasionar la extinción de la empresa, el hijo menor de los fundadores (Juan Pablo) decide ayudar a sus padres elaborando un plan de sucesión efectiva en un período mínimo de 5 años.

6.2 Análisis del caso

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 a llevar a cabo en el plan de sucesión efectiva.

CUADRO N° 8 : Análisis de “ Salón de té San Miguel” por la metodología de los cinco círculos (Elaboración propia)

VARIABLES	ASPECTOS		SOLUCION	
	Positivos	Negativos	Corto plazo	Largo plazo
Familia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena comunicación entre los miembros de la familia. ➤ Los padres brindaron formación a sus hijos, lo consideran indispensable. ➤ Los hijos respetan la decisión tomada por los padres. ➤ Los padres han transmitido sus conocimientos sobre el negocio a sus hijos. ➤ Tanto los padres como los hijos se han comprometido con la familia y empresa en buscar soluciones de mejora. ➤ Los padres han inculcado valores a sus hijos como honradéz, educación y trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambos padres no han fomentado el contacto con la empresa a sus hijos a temprana edad. ➤ Los padres no han considerado aún quienes serán los sucesores de la empresa familiar. ➤ Aún no establecen ciertos requisitos de selección al sucesor. ➤ Reuniones familiares no muy frecuentes, solamente en vacaciones de los hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover video conferencias y viajes de visita familiar para mantener las reuniones familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación de estructuras de gobierno: Consejo de familia Protocolo familiar
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe conflicto alguno por el liderazgo entre los accionistas debido a que los propietarios son los esposos. ➤ Los dueños tienen una actitud positiva hacia la incorporación de los hijos como accionistas. ➤ Hay una adecuada financiación en el capital y utilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resistencia a la entrada de capital no familiar, debido a la actitud negativa de los dueños por la incorporación de accionistas externos. ➤ No cuentan con un consejo asesor. ➤ No cuentan con un equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover las reuniones de la junta de accionistas (fundadores), sobre temas de expansión del negocio e inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación de estructuras de gobierno: ▪ Consejo de administración: etapa inicial de buscar un consejo asesor. ▪ Equipo directivo.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay crecimiento en ventas en la empresa de 20% anual. ➤ No mantiene deudas. 			
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uno de los mejores salones de té de Trujillo. ➤ Estrategias proactivas, en constante modernización e integración de nuevos platos de comida. ➤ Replantea constantemente sus estrategia de mercado y tecnología en cocina, adaptandose al entorno. ➤ Implementación de tecnología de información (ERP). ➤ Destinan a partir del 2013 un porcentaje de su utilidad (25% anual) hacia recursos tecnológicos y materiales. ➤ La empresa conoce 100% a sus clientes. ➤ Mantiene buena relación con sus proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualmente no tiene estrategias de expansión. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación en estrategias de expansión.
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha creado un organigrama, estableciendo funciones y roles de los trabajadores, además de políticas de incentivos, asistencias y tardanzas. ➤ El poder se ha ido delegando. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los dueños como los trabajadores no tienen estudios universitarios. ➤ Escasa profesionalización en la empresa familiar. ➤ Mucha dependencia del líder familiar (Bettina). 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación de estructuras de gobierno: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consejo de administración: ▪ “Profesionalización de empresa familiar”

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los hijos tienen grado de formación académica. ➤ Tanto los fundadores como los hijos han participado conjuntamente en la formalización de procesos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baja formalización en RR.HH ➤ Inexistencia de gerentes profesionales. ➤ Aún existe alta centralización por parte de los fundadores. 		
Sucesión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa se encuentra en el proceso de sucesión de primera a segunda generación. ➤ Los fundadores no se resisten a retirarse, sin embargo seguirán aportando su conocimiento. ➤ Los hijos de los fundadores están adquiriendo experiencia fuera de la empresa. ➤ Los fundadores han hablado abiertamente del tema con sus hijos. ➤ Según Amat, (2000) el proceso de planificación con lleva de 7 a 10 años. La empresa conlleva con el tiempo necesario para que se lleve a cabo. ➤ Existe el compromiso de mantener viva la empresa. ➤ La unión y armonía que existe en al familia facilita el proceso de sucesión. ➤ La empresa con crecimiento económico facilita el traspaso al 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los fundadores aún no han elegido a los sucesores, o a la persona que se haga cargo del negocio. ➤ Los padres no han establecidos condiciones o requisitos para los posibles sucesores. ➤ Los padres aún no han planeado la manera de como se transmitirá el patrimonio familiar sin que cause conflicto entre los miembros de la familia, aún no tienen nada escrito. ➤ Los padres con dos de sus hijos (los mayores), no han delegado ningún tipo de autoridad y autonomía con respecto al negocio. ➤ No han tocado este tema con sus trabajadores (No los involucra). ➤ Existe desinterés 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Protocolo familiar. ➤ Plan de sucesión efectiva.

	<p>sucesor.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe la paciencia y cooperación de sus hijos para con sus padres. ➤ Los padres no interfieren en la vida personal de sus hijos. ➤ Tanto los padres como los hijos se han involucrado conjuntamente en la adaptación y renovación estratégica, como organizativa. 	<p>por parte de los hijos en ser sucesores, por desarrollo profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe la posibilidad de invitar a otro familiar para que se haga cargo del negocio, pero no sucesor. ➤ Problemas en las otras variables de la empresa familiar (Familia, Negocio, Propiedad y Gestión). 		
--	--	---	--	--

En este análisis se puede apreciar que las cuatros áreas giran alrededor de la sucesión, (familia, propiedad, negocio y gestión) y que deben mantener un sano y constante equilibrio ante las distintas situaciones que puede presentar la realidad de la empresa, ya sea: el tipo de sector a que se dedica, el capital, el poder accionarial, la junta de accionistas, si existen órganos de gobierno, estudios de mercado, porcentaje destinado a los recursos tecnológicos y materiales, conflictos familiares, tiempo de fundación, estrategias de mercado, entre otros.

Es importante considerar que en este análisis se han encontrado aspectos negativos que se tomarán como oportunidades de mejora para el plan de sucesión efectiva.

VII. PLAN DE SUCESIÓN EFECTIVA

La sostenibilidad de la empresaria familiar deber ser un tema que se incorpore cada vez más en la formación empresarial para que no se pierda lo que con esfuerzo, dedicación e ingenio han llegado los empresarios familiares en la creación y desarrollo de sus empresas. Muchos de ellos caen en el error de que un plan de sucesión es simplemente dejar un testamento por escrito, pero va más allá, permite la estabilidad, seguridad y continuidad de la empresa familiar.

El plan de sucesión es un proceso, pero no es igual ante todas las empresas familiares, varía de acuerdo a su tamaño (Micro, pequeña, mediana y grande empresa), como también el rubro a que se dedica, el tiempo de fundación y la realidad de la familia – empresa. En este capítulo se tomará como modelo de proceso al plan de sucesión planteado por Belausteguigoitia Rius (2010) que conforman 5 etapas o fases: Diagnóstico, Planificación, Entrenamiento, Transferencia y Culminación.

Hay que tener en cuenta que este plan de sucesión ha sido diseñado de acuerdo a la empresa “Salón de Té San Miguel”. Este plan de sucesión se realizará por medio de un cuadro (ver Cuadro N° 9), especificando cada uno de sus etapas, tiempo y contenido.

CUADRO N° 9 : Plan de sucesión efectiva (Elaboración propia)

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	PLAN DE SUCESIÓN			
	PLANIFICACIÓN	ENTRENAMIENTO	TRANSFERENCIA	CULMINACIÓN/ COORDINACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay sucesores en la empresa familiar. ▪ No han establecido requisitos y/o condiciones de selección para los sucesores. ▪ Visión de familia empresaria no ha sido creada ni compartida. ▪ Reuniones familiares poco frecuentes. ▪ Escasa profesionalización de la empresa familiar. ▪ Desinterés por parte de los hijos en ser los sucesores. ▪ Falta de comunicación con sus trabajadores. ▪ No saben como transmitir el patrimonio familiar. ▪ No existe una estructura de gobierno. ▪ No hay plan de retiro de los fundadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo general: “Asegurar la continuidad de la mype Salón de Té San Miguel a segunda generación”. ▪ Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear una visión de empresa familiar. ✓ Profesionalizar la mype familiar. ✓ Programar fechas de reuniones familiares. ✓ Establecer el patrimonio familiar. ✓ Crear el perfil necesario para la persona a cargo y /o sucesor. ✓ Seleccionar la persona a cargo. ✓ Brindar alternativas de retiro de los fundadores. ▪ Acciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de órganos de gobierno de acuerdo a la dimensión de la mype. ✓ Constitución del protocolo familiar. ✓ Establecer soluciones al plan de retiro de los fundadores. 	<p>En esta fase se implementará dos órganos de gobierno : consejo de familia y de administración.</p> <p>El consejo de familia esta conformado por cinco integrantes: los fundadores (2) e hijos (3), del cual se han tomado los siguientes puntos:</p> <p>a) Creación de la visión empresa familiar :</p> <p>“Ser una familia empresaria, feliz, unida y exitosa al bienestar común, integridad y prestigio de los miembros de la familia. Ser personas íntegras y comprometidas con la estabilidad emocional y económica de los miembros de la familia, logrando el desarrollo y crecimiento de nuestra mype de manera profesional, poniendo en práctica nuestros valores”.</p> <p>b) Fechas de reuniones familiares:</p> <p>Se ha establecido que haya dos reuniones familiares por mes, en los fines de semana, ya sea por viajes o video llamadas.</p> <p>c) Creación del perfil de la persona a cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Que sea familiar. ✓ Que cuente mínimo con carrera técnica ligada a la administración de empresas. ✓ Experiencia 	<p>Se constituirá el protocolo familiar por el consejo de familia, donde se tomarán los siguientes temas:</p> <p>a) Cultura y valores de la familia.</p> <p>b) Organos de gobernanza familiar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Junta de accionistas. ✓ Consejo de Administración básico. ✓ Consejo de familia. <p>c) Derechos patrimoniales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acciones para los empleados de confianza. ✓ Transmisión patrimonial. ✓ Política de dividendos. ✓ Jubilaciones. ✓ Préstamos familiares. <p>d) Organización familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer condiciones de entrada y salida de los miembros de la familia. ✓ Plan de carrera profesional para los miembros de la familia. <p>e) Plan de retiro de los fundadores.</p> <p>f) Sanciones.</p>	<p>En esta fase se realizará una coordinación frecuente entre los fundadores y sucesores. Dependerá de la motivación del antecesor, lo que permitirá que la sucesión se dé.</p> <p>La pregunta guía para esta fase es: ¿Cuál será el nuevo rol del antecesor/ sucedido?</p> <p>Ante esta pregunta se tomará las siguientes soluciones:</p> <p>I. Que participen los fundadores en la empresa de manera informal y cordial.</p> <p>II. Que sean miembros del consejo de administración, brindando sus conocimientos.</p> <p>III. Que tengan un plan de retiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ha establecido que reciban anualmente el 20% de las utilidades obtenidas. ✓ No se alejen totalmente de la empresa, pero dejar que los sucesores tomen las decisiones. ✓ Brindar el apoyo suficiente para dejar

	<p>▪ Tiempo: Período de 5 años.</p> <p>▪ Presupuesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos en viajes y reuniones familiares: s./ 5,000. ✓ Remuneración de la persona a cargo: s./ 2, 000 ; por todo el período : s./ 145,000 ✓ Total del presupuesto S./ 150,000. 	<p>laboral mínima de 2 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valores como: Honradéz, respeto, trabajo y responsabilidad. ✓ Que haya confianza, compromiso y emprendimiento. ✓ Edad mínima de 25 años. ✓ Manejo en conocimientos de Office a nivel intermedio. <p>d) Selección de la persona a cargo:</p> <p>Se ha contratado al sobrino de la dueña llamado José, tiene 27 años de edad y cumple con todos los requisitos del perfil.</p> <p>e) Creación de la estructura del protocolo familiar.</p> <p>Por otro lado se ha creado un consejo de administración básico conformado por consejeros asesores familiares que son dos hijos de los fundadores Lourdes y Juan Pablo, del cual realizarán los siguientes puntos:</p> <p>a) Mejorar los procesos de comunicación de los dueños con sus trabajadores.</p> <p>b) Asesorar a los dueños como al administrador a cargo en temas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategias de mercado y expansión. ✓ Plan de capacitación conjuntamente con los dueños para el administrador y trabajadores. ✓ Analizar las tomas de decisiones. 		<p>actuar a los sucesores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No exista condición alguna, excepto por enfermedad, que puedan incorporarse nuevamente a la empresa.
--	---	--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo en el control financiero de la empresa. ✓ Proponer políticas de retribución. ✓ Modificar, controlar y evaluar el plan de sucesión. ✓ Continuar con el proceso de profesionalización de la empresa familiar. 		
TIEMPO		3 años	1 año	1 año

Como se puede apreciar en este plan de sucesión efectiva se ha optado en dejar a cargo por el momento a un miembro de la familia (sobrino de Bettina), ya que existe el desinterés actual de los hijos por ser sucesores, debido al desarrollo profesional; sin embargo, los hijos brindan todo el apoyo posible fuera de la empresa, perteneciendo al Consejo de Familia y Administración, así como la constitución del protocolo familiar, hasta que realmente estén preparados en tomar la batuta, además este plan de sucesión no acaba en la fase de culminación/ coordinación, si no que continúa en un proceso más largo de generación a generación.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para que la empresa familiar tenga una sucesión exitosa es necesario implementar un sistema conceptual que proponga una adecuada planificación, a esto se le llama plan de sucesión efectiva, es importante, ya que permite :

- Reducir la incertidumbre ante los problemas.
- Que otros descubran la necesidad de cambio.
- Estimular a la empresa a competir activamente.
- Incrementar la capacidad de la organización para entender el funcionamiento del negocio.
- Hacer pública las ideas, aumenta la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos.
- Aumentar la capacidad y las opciones de respuesta frente al cambio.
- Evitar conflictos familiares.
- Facilitar la sucesión de poder.

Además ante un plan de sucesión efectiva deben ir incorporados un protocolo familiar que brinde las reglas del juego de ésta frente a su negocio, ya que en cualquier momento ayudará a reducir la posibilidad de conflictos familiares y asegurará la continuidad de la empresa familiar, como también la incorporación de órganos de gobierno: junta de accionistas, consejo de administración, equipo directivo, asamblea familiar, consejo de familia y comités de apoyo que permitan controlar el plan de sucesión.

En pocas palabras, sólo las empresas familiares exitosas han realizado procesos de organización y planificación estratégica paralela empresa – familia que les han ayudado a fomentar en los miembros de la familia no sólo la unión, el compromiso y el amor, sino también la pasión por el negocio, el orgullo familiar y una filosofía familiar – empresarial distintiva. Cada familia y cada empresa familiar poseen un sello distintivo: sus valores, cultura y lazos familiares. Sólo si logramos apoyarnos como familia, podremos capitalizar nuestras experiencias y tradiciones familiares – empresariales, permitiendo que nuestro legado trascienda en generaciones.

ANEXOS**ANEXO N°1: Estados financieros de la MYPE “Salón de té San Miguel”**

ESTADOS FINANCIEROS				
I.- BALANCE GENERAL	Valor Histórico			
ACTIVO	Al 31 Dic. De 2008(3 meses)	Al 31 de Dic. De 2009	Al 31 de Dic. De 2010	Al 31 de Dic. De 2011
Caja y bancos	1,195.00	1,500.00	1,300.00	1,500.00
Mercaderías	4,525.00	3,102.00	4,355.00	4,450.00
Otras cuentas del activo corriente	78.00	50.00	80.00	70.00
Inmuebles maquinaria y equipos	6,000.00	7,500.00	16,000.00	18,000.00
TOTAL ACTIVO NETO	11,798.00	12,152.00	21,735.00	24,020.00
PASIVO				
Tributos por pagar	-	19,606.50	22,839.90	42,268.50
TOTAL PASIVO	-	19,606.50	22,839.90	42,268.50
PATRIMONIO				
Capital	20,000.00			
Utilidad del ejercicio	- 7,274.00	45,748.50	53,293.10	98,626.50
TOTAL PATRIMONIO	12,726.00	45,748.50	53,293.10	98,626.50
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12,726.00	65,355.00	76,133.00	140,895.00
II.- ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS - Valores Históricos				
Ventas Netas o ingresos por servicios	92,000.00	408,000.00	487,000.00	585,000.00
(-)Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	-	-	-	-
Ventas netas	92,000.00	408,000.00	487,000.00	585,000.00
(-) Costo de ventas	- 65,975.00	- 236,963.00	- 254,447.00	- 286,905.00
Resultado Bruto	Utilidad 26,025.00	171,037.00	232,553.00	298,095.00
	Perdida -			
(-)Gastos de venta	- 8,429.00	- 2,000.00	- 2,000.00	- 500.00
(-)Gastos de administración	- 24,242.00	- 102,967.00	- 153,700.00	- 155,600.00
Resultado de operación	Utilidad - 6,646.00	66,070.00	76,853.00	141,995.00
	Perdida -			
(-)Gastos financieros	- 628.00	- 715.00	- 720.00	- 1,100.00
Resultado antes de participaciones	Utilidad - 7,274.00	65,355.00	76,133.00	140,895.00
(-) Impuesto a la renta (30%)	-	- 19,606.50	- 22,839.90	- 42,268.50
Utilidad neta	- 7,274.00	45,748.50	53,293.10	98,626.50

CUADRO 1	
Datos	Total
Inv. Inicial al inicio del negocio	6,000.00
Total compras netas del año 2008	64,500.00
Total compras netas del año 2009	235,540.00
Total compras netas del año 2010	255,700.00
Total compras netas del año 2011	287,000.00

CUADRO 2	
Costo de ventas al 31 de Dic. Del 2008(3 meses)	TOTAL
INV. INICIAL + COMPRAS NETAS DEL AÑO - INV.FINAL	
$6000 + 64500 - 4525 = 65975$	65,975.00
Costo de ventas al 31 de Dic. del 2009	
$4525 + 235540 - 3102 = 236963$	236,963.00
Costo de ventas al 31 de Dic. del 2010	
$3102 + 255700 - 4355 = 264447$	254,447.00
Costo de ventas al 31 de Dic. Del 2011	
$4355+287000-4450 = 286905$	286,905.00

CUADRO 3				
GASTOS DE VENTAS	Al 31 de Dic. 2008(3 r	Al 31 de dic. del 2009	Al 31 dic. 2010	Al 31 Dic.2011
Publicidad Tv	6,000.00	1,500.00	1,500.00	-
Radio	1,500.00	-	-	-
Tarjetas y volanteo	929.00	500.00	500.00	500.00
Total	8,429.00	2,000.00	2,000.00	500.00

CUADRO 4				
GASTOS DE ADMINIS	Al 31 de Dic. del 2008	Al 31 dic. Del 2009	Al 31 dic. Del 2010	Al 31 Dic. Del 2011
Sueldos y salarios	17250	75600	122400	122400
Agua	600	2400	3000	3800
Luz	1400	5000	5000	5500
Telefono	100	100	100	100
Alquiler de local	4392	17567	20400	20400
Suministros de oficin	500	2300	2800	3400
Total	24242	102967	153700	155600

ANEXO N° 2 : “ Restaurantes, cafes y bares de la región La Libertad”
(Información brindada por la SUNAT)

La Libertad: Restautantes o Bares Según Provincias (CIUU 5520)	
PROVINCIA	CANTIDAD
ASCOPE	437
BOLIVAR	18
CHEPEN	202
GRAN CHIMU	47
JULCAN	20
OTUZCO	109
PACASMAYO	290
PATAZ	78
SANCHEZ CARRION	194
SANTIAGO DE CHUCO	65
TRUJILLO	4,753
VIRU	245
TOTAL	6,458
Fuente: SUNAT	
Elaboración: CEEN - CCPLL	
* Información a marzo del 2012	

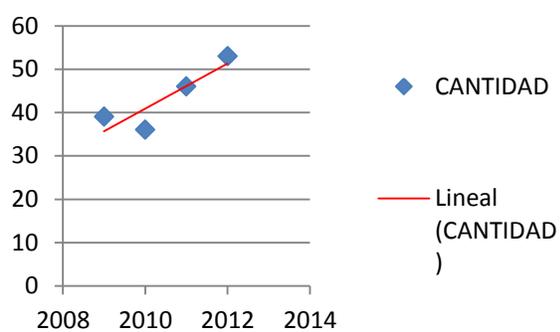
Trujillo: Restautantes o Bares Según Distritos (CIUU 5520)	
DISTRITO	CANTIDAD
EL PORVENIR	231
FLORENCIA DE MORA	70
HUANCHACO	283
LA ESPERANZA	350
LAREDO	107
MOCHE	171
POROTO	18
SALAVERRY	82
SIMBAL	17
TRUJILLO	3,103
VICTOR LARCO HERRERA	321
TOTAL	4,753
Fuente: SUNAT	
Elaboración: CEEN - CCPLL	
* Información a marzo del 2012	

Trujillo: Restautantes o Bares Centro de Trujillo (CIUU 5520)

DISTRITO	CANTIDAD
Restaurantes	2,745
Bares	305
Cafés	53
TOTAL	3,103
Fuente: SUNAT	
Elaboración: CEEN - CCPLL	
* Información a marzo del 2012	

Trujillo: Cafés en Centro de Trujillo (CIUU 5520)

Año	CANTIDAD
2009	39
2010	36
2011	46
2012	53
2013	
Fuente: SUNAT	
Elaboración: CEEN - CCPLL	
* Información a marzo del 2012	

CANTIDAD

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Arellano Cueva, R. (2009). Arellano IMSA. Recuperado el 11 de enero de 2013, de <http://www.arellanoim.com>: <http://www.arellanoim.com/nuevosestilos.htm>.
- Barrantes, J. (2012). "De empresa familiar a familia empresarial". Diario El comercio del 20 de noviembre, Suplemento Emprendedores, pág. 10.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas Familiares - Su dinámica, equilibrio y consolidación* (2da ed.). México: McGrawHill Educación.
- Deloitte, C. d. (Septiembre de 2010). Deloitte. Recuperado el miércoles 2 de enero de 2013, de Deloitte.:

[https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)GobCorp_sucesionEMPRESAfamiliar_3009810.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)GobCorp_sucesionEMPRESAfamiliar_3009810.pdf)
- Doderó, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Argentina: El Ateneo.
- Donnelley, R. (1964). "The Family Business". Harvard Business Review, 42(4), 17.
- Florián, M. (11 de marzo de 2012). My Trujillo live. Recuperado el 11 de enero de 2013, de <http://www.mytrujillolive.com.pe/noticias/58-nacionales/3544-trujillo-es-la-segunda-ciudad-mas-poblada-del-peru.html>
- gerencia.com, D. (2012). De gerencia.com. Recuperado el 17 de diciembre de 2012, de http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares
- Gersik, Kelin, Davis, John, McCollom hampton, Marion, y otros. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México: MxGraw-Hill Interamericana.
- Güenaga, I., & Riva, V. (07 de junio de 2011). Materiales de enseñanza de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado el 03 de enero de 2013, de Universidad de la República de Uruguay: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%203-EmpresasFamiliares.pdf>
- Handler, W. (1989). "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business". Journal of the family Firm Institute, 11(3), 257-276.
- Hernández, R., Hernández, C., & Captista, P. (1997). *Metodología de la investigación* (1 ed.). México: Mc.Graw - Hill.
- LA REPUBLICA, C. P. (21 de 11 de 2012). Proyeccion del PBI según regiones (en %). La República.

- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino* (1era ed.). Buenos Aires: Granica.
- MUCCI, O., & TELLERÍA, E. (7 de julio de 2011). Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico. Recuperado el 17 de diciembre de 2012, de http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf
- ONGEI. (2013). Portal de servicios al ciudadano y empresas. Recuperado el 11 de enero de 2013, de http://www.serviciosalciudadano.gob.pe/bus/PSC_Tramite_Historico.asp?id_entidad=1313&id_hist=33&Tramite=12594
- RAE, R. (2012). REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Recuperado el 21 de diciembre de 2012, de <http://www.rae.es/rae.html>
- SINADECI. (2007). Manual de conocimientos básicos para comités de defensa civil y oficinas de defensa civil. Trujillo: INDECI 2007.
- SIR - OSEL. (2011). Encuesta nacional de hogares - ENAHO 2010 continua, 2011 - Distribucion e ingresos de PEA. Trujillo.
- SIR OSEL - LA LIBERTAD - CERPLAN. (2012). Reporte socioeconómico laboral N° 11 - 2012. Trujillo.
- SUNAT, C. C. (2012). Restaurantes, bares y cafes de Trujillo. Trujillo.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares: Visión latinoamericana* (1ra ed.). Mexico: Pearson Educación.