UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

EL PROCESO DE SUCESIÓN EN CINCO EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, PERÚ.

Bach. Adm. Ebeli Huamán Guevara

Asesor:

Fernando Nuñez Bringas

Cajamarca – Perú

2016

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

EL PROCESO DE SUCESIÓN EN CINCO EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, PERÚ.

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Bach. Adm. Ebeli Huaman Guevara

Asesor: Fernando Nuñez Bringas

Cajamarca – Perú

2016

COPYRIGHT © 2016 by

EBELI HUAMAN GUEVARA

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL

EL PROCESO DE SUCESIÓN EN CINCO EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, PERÚ.

Presidente : Mg. Susan Delgado Cerna

Secretario : Lic. Cesar Arana Bazán

Vocal : Lic. Gilberth Cruzado Villar

Asesor : Fernando Nuñez Bringas

EL PROCESO DE SUCESIÓN EN CINCO EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, PERÚ.

A:

- A Dios, por haberme dado entendimiento y sabiduría, para el desarrollo de mi tesis.
- A mi hija, Adriana Rafaela, por sus constantes alegrías que me manifestó y esto me permitió hacer esto una realidad
- A mis hermanas, por sus consejos constantes esto permitió desarrollar mi tesis con disciplina, los agradezco de todo corazón.

Agradecimientos

- A mi asesor Fernando Nuñez Bringas, por haberme guiado con paciencia, dedicación y entusiasmo, como también por la relevante información que me brindó para el desarrollo de este estudio.

- A las cinco empresa familiares entrevistadas., por la relevante información que me brindaron y sobre todo por haberme regalado su disposición de tiempo.

- A la señora Frida Miranda y al señor Jorge Díaz Díaz, por permitirme iniciar mi exploración en el mundo de las empresas familiares.

- A la UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO, por haberme acogido los cinco años en su casa superior y sobretodo haberme permitido lograr el Grado de Bachiller, y esto constituye un paso más como profesional.

Resumen

Esta investigación está enfocada en describir las características del proceso de sucesión en pequeñas empresas familiares de la ciudad de Cajamarca. El método de investigación fue el estudio de casos múltiples, donde se analizaron a cinco empresas familiares de diversa actividad económica: servicios (Centro Educativo y Restaurante), industria (Una panadería), construcción (Ferretería y Firma Constructora). Los datos fueron recolectados a través de tres guías de entrevistas semi-estructuradas, las mismas que estuvieron dirigidas a tres tipos de informantes: el fundador, sucesor, trabajador antiguo. Los resultados obtenidos fueron analizados a través del análisis narrativo, en función de seis ejes temáticos: características generales de las empresas evaluadas, preparación de los sucesores, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones empresa-familia y la jubilación-retiro del fundador. Los hallazgos indican que los posibles sucesores de las empresas familiares han cursado estudios superiores técnicos o universitarios como estrategia de formación, la gestión de las empresas familiares en nuestra ciudad tienden a ser personalistas, la manifestación de conflictos en la familia como consecuencia del proceso de sucesión es minimizado por los fundadores, posibles sucesores y trabajadores, a los fundadores les preocupa el proceso de sucesión en su empresa pero no han tomado medidas concretas para prepararse para el mismo y, finalmente, los procesos de sucesión de las empresas que están en la segunda o tercera sucesión se ha caracterizado por ser un evento contingente.

Palabras Clave: Empresa familiar, sucesión, estudio de caso, Cajamarca.

Abstract

The purpose of this research study was to describe succession process features of small family firms in Cajamarca City. For this, a multi-case research design was used in order to analyze five firms from several economic activities: client attention (education facility and restaurant), industry (baker), and building (hardware store and firm building). Three types of interviews recollected data from firm´s founder, successor and worker. Narrative analysis was used to results interpretation, according to six thematic central ideas: general features of evaluates firms, successor training, organizational development, business and family relationship, and founder retirement. Results show that potential firm successor carry out higher education studies as training strategy, family firm management centered in one personas decisions, founders, potential successors and workers do not recognize family conflict as effect of succession process, founder are aware about firm succession but don't take specific actions about it. Moreover, second or third generation family firms have non-planned succession process.

KEY WORDS: family business, succession, case study, Cajamarca

ÍNDICE

DEDICATORIA I
AGRADECIMIENTOS II
RESUMEN III
ABSTRACT IV
ÍNDICE V
LISTA DE TABLAS VII
LISTA DE FIGURAS VIII

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN 1
1.-Planteamiento del problema 3
1.1.- Descripción de la realidad 3
1.2.-Formulación del problema 6
1.3.-Objetivos General y Específicos 6
1.4.-Justificación e importancia 7
1.5.-Hipótesis de investigación 7
1.5.1. Operacionalización de variables 8

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 9
2.1 Antecedentes de investigación 9
2.1.1.- Internacionales 9
2.1.2.-Nacionales 11
2.2. Bases teóricas 12
2.2.1.-Definición de empresa familiar 12
2.2.2. Características y tipos de empresas familiares 15
2.2.3. La empresa familiar según modelos teóricos 18
2.2.4.-La empresa familiar según modelos teóricos basados en la dirección estratégica 25
2.2.5.-La empresa familiar según modelos basados en el enfoque de recursos y capacidades . 28
2.2.6.-El sistema de la empresa familiar 29
2.2.7.-La sucesión en la empresa familiar 34
2.2.8. La continuidad en la empresa familiar 57
2.3. Definición de términos 57

CAPITULO III MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 60
3.1. Unidad de análisis 60
3.2 Población de estudio 60
3.3 Muestra 60
3.4 Método de investigación 61

3.5. Técnicas de investigación..... 61
3.6. Instrumentos..... 62
3.7. Procedimientos de recolección de datos..... 62
3.8. Análisis de datos 63

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS **64**

4.1 Análisis de resultados..... 64
4.2 Discusión de resultados..... 94

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **102**

5.1.Conclusiones 102
5.2. Recomendaciones..... 104

REFERENCIAS **106**

LISTA DE ABREVIATURAS..... **109**

ANEXO 1..... **110**

ANEXO 2..... **117**

LISTA DE TABLAS

N° Pág.

1. Variables, definición, dimensión, indicador, e instrumento 9

2.- Definiciones de la empresa familiar 14

3.- Características de las empresas familiares 16

4.- Modelos teóricos para el estudio de las empresas familiares 19

5.- El cambio generacional en la Empresa Familiar 44

6.- Características generales de las empresas y de sus respectivos fundadores, posibles sucesores y personal antiguo 68

7.- Preparación del sucesor 74

8.- Desarrollo de la empresa familia 81

9.- Desarrollo de las relaciones empresa-familia 84

10.- Jubilación y retiro del fundador 90

11.- Antecedentes del proceso de sucesión 93

LISTA DE FIGURAS

N°	Pág.
1.-Definición de la empresa familiar	15
2.-Modelo de los tres círculos (Davis y Tagiuris, 1996)	20
3.-Modelo Holístico de la empresa familiar y su entorno (Donckels y Frölich, 1991)	22
4.-Modelo de los cinco círculos la empresa familiar (Amat, 2000)	23
5.-Modelo evolutivo tridimensional (Gersick, et al 1997)	25
6.-Modelo de Neubauer y Lank (1999)	26
7.-Modelo de Sharma, Chrisman y Chua (1997)	27
8.-Modelo de Ussman, Jiménez y García (2001)	28
9.-Modelo de Habbershon y Williams, 1999	30
10.-Nueva perspectiva de un sistema integral de Empresa, Propiedad Empresa y familia.	31
11.-Esquema del momento de la sucesión	49
12.-Eventos de la Sucesión	53

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El estudio de las empresas familiares como un campo distinto de investigación empezó con artículos escritos alrededor del año 1950, donde los distintos autores identificaron la existencia de un componente adicional emocional que influye en la toma de decisiones en ellas. Desde allí, el interés y la importancia del tema han motivado su estudio en distintos países. Para el caso del Perú todavía, no son numerosos los estudios realizados, a pesar de que un gran porcentaje de las empresas peruanas son familiares.

Al inmiscuirme en la revisión de la literatura sobre literatura sobre la problemática de las, me percaté que un sector empresarial mayoritario es nuestro país estaba constituido por las MYPES familiares. Donde uno de sus principales problemas que tenían que enfrentar es su necesidad de perpetuarse con el paso de las generaciones, y que por lo tanto, era un tema que requería ser atendido. Por ello, se elijo la sucesión como tema central para este estudio. Es decir, se trata de conocer una problemática que las escuelas superiores se han olvidado en aportar investigación.

El proceso de 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.

El propósito de la presente investigación fue describir las características del proceso de sucesión de cinco empresas familiares de la ciudad de Cajamarca. Para tal fin, planteamos los sustentos teóricos, metodológicos y empíricos referentes al problema de investigación identificado, los mismos que son expuestos en el presente informe a lo largo de cinco capítulos.

En el Capítulo I se presenta la introducción, luego sigue el planteamiento del problema, descripción de la realidad, el problema, objetivos y justificación. Seguidamente, en el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, compuesto por antecedentes tanto nacionales como internacionales, las bases teóricas, la definición de términos básicos, el planteamiento de las hipótesis de trabajo y la respectiva operacionalización de variables. Posteriormente, en Capitulo II, se describe el diseño metodológico propuesto para responder a los objetivos de investigación. El análisis y discusión de resultados es expuesto en el capítulo IV. Finalmente, se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones.

1.-Planteamiento del problema

1.1.- Descripción de la realidad

La importancia de la empresa familiar radica en que el mayor número de empresas en el mundo son empresas familiares (Gallo & Cappuyns, 2004) de otro lado, se considera que este tipo de empresas son las que más aportan al sector productivo de un país según (Neubbauer y Alden, 1999; citado por Masías, 2011) las estimaciones de la aportación al PIB, así como el empleo van del 45 al 70% en todo el mundo no comunista. La representatividad de la empresa familiar no es una excepción en nuestro país; según Barrantes (2012), en el Perú el 64% de las empresas se describe como empresas familiares y que un 39% pertenecen a la mediana empresa, el 70% tiene de uno a cinco integrantes 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 siguiente año.

El auge de la economía peruana que ha caracterizado a los últimos quince años se explica en un importante porcentaje por la generación de las micro y pequeñas empresas, lideradas por emprendedores quienes en la actualidad están enfrentados con dos escenarios: a) continuar con la empresa a través de la sucesión a otro familiar o b) dar por concluido el funcionamiento de la misma. Al respecto, teóricos como Gersick (2006) afirman que el 40% de las empresas familiares fracasan en el primer año de vida, el 60% en menos de dos años y el 90% hasta el final del décimo año. Esta problemática es de gran interés no sólo para los profesionales encargados de gestionar las empresas familiares sino también para los actores políticos, quienes tienen la tarea

de mantener el desarrollo que ha venido caracterizando a la economía nacional en las últimas décadas.

El marco conceptual utilizado para estudiar las empresas familiares es distinto al de las empresas no familiares. En las primeras existen dos sub sistemas que están en constante interacción: la familia y la empresa. Esta interacción genera diversas ventajas así como desventajas distintas a las empresas no familiares. Se dice que las empresas familiares se caracterizan por tener trabajadores más vinculados con la organización y que esto les permite ser más flexibles a potenciales crisis macro económicas. Sin embargo, en las empresas familiares suele brindarse menor valor al desempeño de los trabajadores y de la organización.

Según la literatura, el proceso de sucesión es uno de los temas de los más estudiados en el campo de las empresas familiares, pero requiere de una mayor comprensión, sobre todo en nuestro país y región. En el Perú existen grandes y reconocidas empresas familiares, por ejemplo: Grupo Graña y Montero, Grupo Gloria, Grupo Wong, Grupo Benavides, Grupo Romero y Grupo Añaños, entre otros. Éstas empresas, junto a la mediana, pequeña y microempresa familiar, brindan empleo a un gran sector de la población y representan la "Espina Dorsal del desarrollo económico" (Goméz, 2003)

Según informa el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014), para fines del año 2013 se registró un millón 778 mil 377 unidades económicas, que representan un incremento de 8,80% respecto al año anterior. Del total de las unidades empresariales, un millón 689 mil 377 son clasificados como microempresas que representan el 95,0% del total, 71 mil 453 son pequeñas empresas que representan el

4,02%, las medianas y grandes empresas suman 11 mil 204 empresas que representan el 0,63% y 6 mil 343 unidades que se dedican a la administración pública.

Respecto a la Región Cajamarca, el nivel de concentración de empresas representa el 2,20% del total de empresas en nuestro país, con 39 168 unidades empresariales, no obstante, el porcentaje de crecimiento empresarial entre los años 2012 y 2013 estuvo por encima del crecimiento nacional (9,14). Esto nos ubica como una región con bajo nivel de desarrollo en competitividad económica.

En el año 2013, el Perú registra una densidad empresarial de 58 empresas por cada mil habitantes. Por segmento empresarial, se registró 55 microempresas por cada mil habitantes y 2 pequeñas empresas por cada mil habitantes a nivel nacional. Para el caso de Cajamarca, su densidad empresarial fue de 25,8, ubicándola entre las tres regiones con menor densidad empresarial en el Perú, por encima de Huancavelica y Amazonas.

De otro lado las pequeñas empresas para el año 2013 han experimentado un crecimiento de 16,52%, donde Lima es el departamento que concentra el mayor número de pequeñas empresas con 42 mil 742 que representa el 59,82% del total, le siguen Arequipa con 3 mil 552 (4,97%), La Libertad con 3 mil 25 (4,23%), Piura con 2 mil 283 (3,20%) y la Provincia Constitucional del Callao con 2 mil 249 (3,15%). Para el caso de Cajamarca, las pequeñas empresas tuvieron un crecimiento de (27,03%), que corresponde a 1222 empresas; cifra que representa el 1,71% de las pequeñas empresas a nivel nacional.

En cuanto la actividad económica que realizan las pequeñas empresas en nuestro país, se destaca aquellas que se dedican al comercio y reparaciones de vehículos automotores y motocicletas (40,22%), servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial (12,22%) y las industrias manufactureras (10,99%).

El escenario antes descrito nos impele a brindar atención hacia el crecimiento de las empresas en nuestra Región, tanto en su número así como en su nivel de productividad, donde un importante porcentaje de empresas corresponde a la pequeña empresa; que a su vez, suelen ser propiedad de familias. (INEI, 2014)

La presente investigación se orientará a tener una mayor comprensión de cómo es el proceso de sucesión de cinco pequeñas empresas familiares ubicadas en la ciudad de Cajamarca.

1.2.-Formulación del problema

¿Cuáles son las características que describen el proceso de sucesión de cinco pequeñas empresas de la ciudad de Cajamarca?

1.3.-Objetivos General y Específicos

1.3.1.-Objetivo General

Describir las características del proceso de sucesión de cinco empresas familiares de la ciudad de Cajamarca.

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Analizar el proceso de sucesión de cinco empresas familiares de la ciudad de Cajamarca, tomando en consideración la preparación

de los sucesores, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones empresa-familia y la jubilación-retiro del fundador.

- Analizar los antecedentes de sucesión que existe en las empresas familiares que atraviesan la segunda o tercera generación.

1.4.-Justificación e importancia

Al igual que la mayoría de las pequeñas empresas de Latinoamérica, las empresas peruanas se caracterizan porque su propiedad y dirección está en manos de los fundadores y herederos. Por tanto, se espera contribuir con mayor conocimiento de este tipo de empresas, el mismo que será de utilidad para las asociaciones empresariales como, cámara de comercio, asociaciones de empresas familiares y universidades, que tienen la responsabilidad de mantenerse involucradas con el desarrollo productivo y económico de nuestra Región.

El estudio del proceso de sucesión de las empresas familiares repercutirá en la formación de los administradores, quienes deberán contar con las competencias suficientes para ayudar a este tipo de organizaciones. Preparando a las familias propietarias a mantener adecuados vínculos sociales y económicos entre los integrantes, así como asegurando la disponibilidad de empleos para los trabajadores y los productos o servicios que la empresa brinda.

1.5.-Hipótesis de investigación

El proceso de sucesión de las cinco pequeñas empresas que participarán en el estudio, se caracteriza por la falta de preparación de los sucesores, limitado desarrollo de la

organización, aparición de conflictos en la relación empresa y familia, así como resistencia del fundador a pasar al retiro.

1.5.1. Operacionalización de variables

Tabla N° 1 Variables, definición, dimensión, indicador e instrumento

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Instrumento
Proceso de Sucesión	Conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por el sucesor(es) de la misma familia.	Preparación de los sucesores	-Selección y formación del sucesor -Instrucción formal del sucesor	Guía de entrevista
		Desarrollo de la organización	-Descentralización de la toma de decisiones -Reestructuración organizacional -Profesionalización de la dirección -Redistribución de la propiedad	Guía de entrevista
		Desarrollo de las relaciones empresa familia	-Reorientación de las relaciones familiares -Mecanismos de solución de conflictos entre los familiares -Instalación del Consejo Familiar.	Guía de entrevista
		Jubilación-retiro del fundador	-Conflicto con el sucesor o heredero -Redefinición de su rol dentro de la empresa. -Determinación del momento de retiro.	Guía de entrevista
Continuidad de la empresa familiar	Permanencia en el mercado original a través del tiempo	Unidimensional	Cambio generacional que se encuentra la empresa familiar: -1° Generación (padre- solo) o (padres- hijos). -2° Generación (hermanos solos) o (hermanos+ primos). -3° Generación (primos). -4° Generación (primos segundos)	Guía de entrevista

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

2.1.1.- Internacionales

Entre algunos estudios latinoamericanos que han abordado empíricamente el proceso de sucesión tenemos al elaborado por Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, & Gutiérrez (2008), con apoyo de VA Consultores y el Banco de Bogotá, acerca de la Dinámica de la empresa familiar Pyme. Los hallazgos ponen de manifiesto que 99% de las pequeñas empresas no son conscientes de los procesos de sucesión como factor de riesgo para la continuidad de sus empresas a través del tiempo y evidencia que falta una preparación adecuada para afrontar y aplicar lo relacionado con la sucesión en estas compañías.

En el estudio de tesis de maestría desarrollado por (Zuluaga 2010, citado por Macías 2011), sobre la confianza en el desempeño de las empresas de familiares en Manizales, Colombia, se concluye que la sucesión es un punto neurálgico para las empresas, pues los empresarios no lo han preparado con antelación y el miedo a la sucesión hace retrasar dicho proceso.

También es de relevancia citar los hallazgos informados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia 2001, citado por Vélez y otros, 2008). En este estudio se investigó a una muestra de 600 empresas escogidas dentro de un total de 6.054 empresas familiares en Colombia. Sus resultados indican que el 33,9% de estas empresas está aún en poder del fundador, es decir, no han afrontado un proceso de sucesión, que el 29,7% está en poder de los hijos, es decir, en la segunda generación, y solamente el 3,4% está en manos de la tercera generación.

Macías (2011) identificó los principales factores de orden administrativo, socio - cultural que caracterizan los procesos de sucesión en las empresas de familia del departamento de Caldas, para ello diseño un estudio de casos donde entrevistó a 20 de los accionistas de empresas familiares de la ciudad de Caldas, Colombia. Entre una de sus principales conclusiones obtenida a partir de sus hallazgos, indica que el relevo generacional es uno de los aspectos más complicados para su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión, ya sea porque el fundador ha decidido retirarse o porque, desafortunadamente, murió. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión. En el caso de las empresas familiares estudiadas la perspectiva futura de la sucesión no es clara.

En un estudio telefónico realizado en la provincia de las Palmas (España), Cabrera y Martín (2006) entrevistaron a 3427 empresas de carácter familiar, con el objeto de analizar el grado de preparación y desarrollo del proceso de sucesión en las empresas familiares. Para ello se consideró la influencia de factores tales como la selección y formación del sucesor, el compromiso del sucesor con la empresa familiar, las relaciones entre el fundador y el sucesor, y el propio contexto familiar en el que se enmarca el proceso sucesorio. Se trata de un trabajo empírico realizado a partir de una muestra final de 93 empresas familiares cuyos resultados revelan que los fundadores de la empresa dan mucha importancia a que el proceso de selección del sucesor se realice a través de comunicación y consulta. Tanto fundadores como sucesores consideran la experiencia en la empresa como criterio de evaluación de la formación del sucesor, hecho que revela el rol que ocupa el fundador como

responsable de la formación del futuro sucesor y la calidad de la relación entre los mismos. Finalmente, los sucesores presentan una percepción poco acentuada de presión familiar en el momento de su incorporación a la empresa familiar y un fuerte deseo de unirse a la misma, a pesar de declarar que tienen alternativas profesionales para elegir.

Meira y Carvalhal (2013), a partir de su estudio realizado en la ciudad de Aracaju, Brasil, a través de un estudio de caso con cuatro pequeñas empresas del sector hotelero, se analizó la sucesión y los conflictos existentes entre el fundador y herederos en estas empresas. Específicamente se verificaron las principales características de este tipo de empresas, y se describió el perfil de los fundadores y herederos de estas empresas

2.1.2.-Nacionales

Por su parte Romero y Soto (2013), realizaron una descripción del proceso de transferencia de conocimiento durante la sucesión y que elementos influirían en la efectividad de dicho proceso. Luego se eligió a 7 empresas familiares del sector de panaderías- pastelería en la ciudad de Lima. (Perú) Y para ello se utilizó método de caso. Los autores encontraron que la transferencia de conocimiento se trasmite de predecesores a sucesores y viceversa, desde el primer contacto del sucesor con la empresa familiar. En este proceso, se trasmite tanto conocimientos tácitos como conocimientos explícitos, especialmente a través de la socialización entre predecesor y sucesor. Y de esta forma, en la transferencia del conocimiento predomina el modo informal.

Según Dodero (2002), luego de investigar a diversos empresarios de región (incluyendo el Perú), entre los años 2002 y 2005, encontró que lo que más le preocupa a los representante de empresas familiares (al 39%) es la sucesión de sus negocios, pues es sabido que varios de estos desaparecen cuando las riendas son asumidas por las siguientes generaciones que muchas no son igual de competentes. Contradictoriamente, solo el 32% de los encuestados aseguró que estaba haciendo algo para preparar la sucesión, mientras un 40% señalo o bien estaban haciendo nada y el 28% habían identificado quien sería el sucesor

2.2.- Bases teóricas

2.2.1.-Definición de empresa familiar

Al igual que la mayoría de los conceptos científicos, sobre todo desde el ámbito de las ciencias sociales y administrativas, no hay una definición de empresa de familia que esté generalmente aceptada. Existen autores para quienes ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quién ejerce el control, desde otros puntos de vista, también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga. Neubauer y Lank (1999, citado por Casillas, Diaz, & Vazquez, 2005) hacen una recopilación de definiciones de empresas de familia, unas centradas en el contenido, otras en los objetivos y otras en la forma, mientras algunos autores proponen definiciones concretas otros se limitan a describir las características diferenciales con relación a las empresas que no tienen la condición de empresas de familia. A continuación presentamos algunas de las definiciones analizadas por Neubauer y Lank.

Tabla N° 2 Definiciones de empresa familiar

AUTOR (Año)	DEFINICIÓN
Bork. (1986).	Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes; los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan, participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia.
Lansberg, Perrow y Rogolsky. (1988)	Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad
Barry (1989)	Una empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por una familia.
Ward. (1989).	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle.
Handler. (1989).	Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración.
Gallo y Sveen. (1991).	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total; los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Stern. (1996).	Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias.
Shanker y Astrachan (1996)	Señalan que lo importante no es si una empresa es o no de familia, sino el grado y la forma en que una familia está comprometida e influye en ella. Así mismo, sugieren que una empresa es más familiar, o que una familia está más implicada en una empresa cuando al menos un miembro de dicha familia forma parte del equipo directivo y cuando trabajan en la empresa varias generaciones familiares.
Carsrud (1996)	Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva
Antonolli (2007)	Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una familia.

Fuente: Neubauer y Lank, 1999 (Citado En Casillas, Diaz, & Vazquez, 2005) pág. 6

Del análisis que realizan Neubauer y Lank de las definiciones expuestas, determinan que una empresa familiar es aquella donde una familia tiene una alta vinculación accionaria y directiva. En consecuencia, para estos autores la propiedad y la dirección son aspectos básicos que definen a una empresa familiar;

adicionalmente, se considera que en una empresa familiar el fundador tiene la intención de que sus hijos preserven o continúen el negocio.

Luego haber revisado el análisis que realizado el análisis Neubauer y Lank realizan sobre la definición de empresa familiar y teniendo en cuenta su evolución en nuestro ámbito nacional, consideramos a la Empresa Familiar como la Unidad económica cuya propiedad es ostentada por los miembros de una familia, la misma que le confiere el gobierno (toma de decisiones), manteniendo la capacidad de controlar el futuro de aquélla (sucesión). (Ver figura 1)

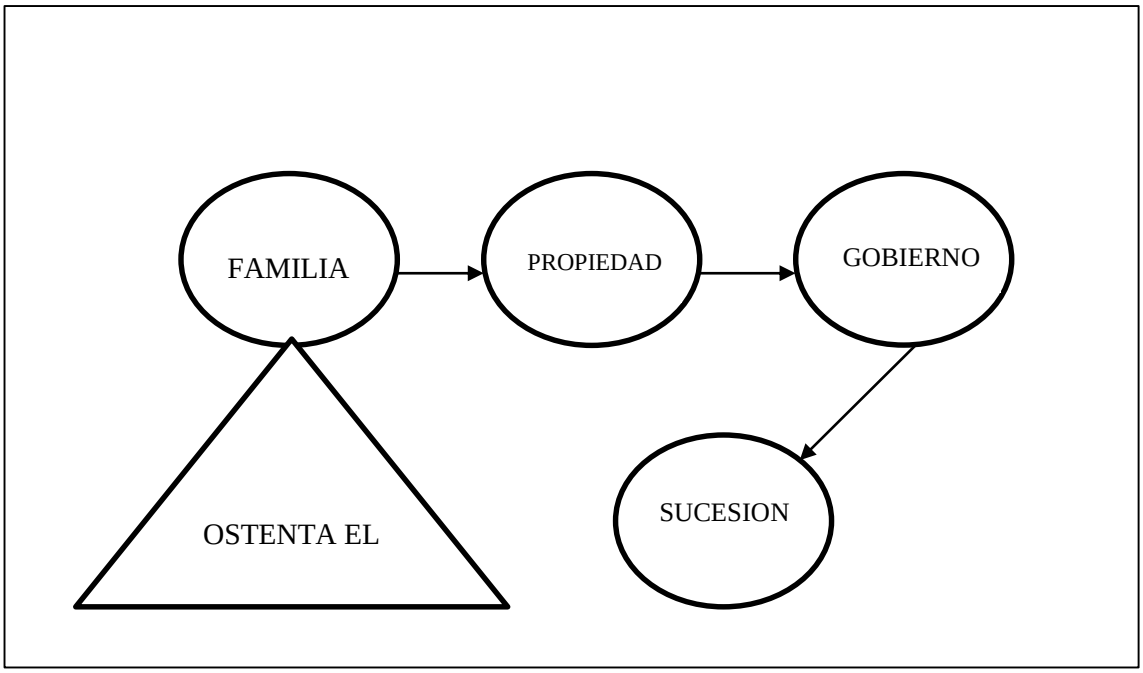

Figura 1: Definición de la empresa familiar
Fuente Elaboración propia tomados de (Casillas, Diaz, & Vazquez, 2005)

2.2.2.- Características y tipos de empresas familiares

Las empresas de familia difieren en una serie de factores organizacionales, lo cual se ve reflejado en su funcionamiento; por lo tanto, la gerencia de este tipo de empresas debe comprender las características propias de ellas, con el fin de lograr optimizar los resultados de su gestión; para la toma de decisiones debe tener en cuenta las dinámicas que rigen la conducta del fundador, la familia y la firma. De este modo, identificar las características que distinguen a una empresa de familia de otra conformada con una estructura de propiedad diferente, y a una familia empresaria de otra sin esta condición, es un elemento fundamental en la gestión de este tipo de empresas.

A juicio de Belausteguigoitia (2004), (citado por Rojas, 2012), las cualidades de las empresas familiares, que representan sus fortalezas, son descritas en la tabla

Tabla N° 3.Características de las empresas familiares

Las relaciones de afecto	Generan mayor confianza y entrega
El compromiso hacia la organización.	Los miembros de las empresas familiares se involucran más con sus organizaciones.
El servicio	Las empresas familiares suelen tener una verdadera vocación hacia el servicio.
La visión a largo plazo	El deseo de continuar el negocio en las siguientes generaciones evita que los planes de largo plazo queden hipotecados a cambio de buenos resultados de corto plazo.
La vocación	Las nuevas generaciones conocen sobre el negocio de los padres desde temprana edad y esto permite que aprendan el oficio y desarrollen la vocación que la organización requiere.
La rapidez en la toma de decisiones	Sin tantas formalidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de los presentado por Rojas (2012)

Rojas (2012) hace la precisión de dos ventajas que Gallo (1995) atribuye a las empresas familiares. La primera está referida a la unidad entre las personas que integran la empresa. Por tanto, la armonía en sus preferencias y modos de hacer, logra que se den intereses comunes entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar y entre ellos y los miembros de la familia que son propietarios, también que haya una autoridad reconocida en un clima de elevada confianza que a su vez puede evitar las luchas por el poder y las segundas intenciones en las actuaciones empresariales; por otra parte, si hay unidad y confianza, se facilita la transmisión de información y su comprensión, haciendo que la comunicación sea intensa, fluida y sin barreras. Estos son elementos muy importantes en cualquier organización que se ven privilegiados en las empresas de familia.

La segunda ventaja está representada por el compromiso, donde la voluntad de una dedicación intensa y prolongada, conduce a la entrega de todos a la consecución del bien conjunto, a auto exigirse para hacerlo cada vez mejor y al sacrificio que no reclama más allá de lo que corresponde. Este compromiso, para cualquier empresa, es una motivación de las más intensas y elevadas, que puede sustituir a varias de las motivaciones negativas y extrínsecas con frecuencia empleadas en las empresas y a potenciar el efecto de los acertados sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera profesional.

De otro lado, Casillas, Díaz y Vásquez (2005) nos plantean una interesante clasificación de las empresas familiares, en base al análisis de tres criterios: socioeconómico, grado generacional y la relación familia-empresa.

a. **Empresas familiares en función de criterios socioeconómicos**.- Las empresas familiares son ante todo, empresas. Como cualquier otra población empresarial, aspectos como el tamaño, edad, el sector de actividad, su forma jurídica o el ámbito geográfico son especialmente importantes a la hora de establecer tipologías de empresas. En función del tamaño, existen empresas familiares grandes, medianas y pequeñas. En función del ámbito geográfico hay empresas familiares locales, regionales, nacionales, y multinacionales. En función del tipo de propiedad y de su forma jurídica, hay empresas familiares que son sociedades y otras no, y de las primeras, hay sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y de otros tipos, algunas cotizan en bolsa y otras no.

b. **Empresas familiares en función del grado generacional**. -En el ámbito de la práctica profesional dentro del mundo de la empresa familiar, el principal criterio de clasificación de las empresas familiares consiste en el nivel generacional en que se encuentra la empresa. Así, suele hablarse de empresa de primera generación cuando la empresa es propiedad y es dirigida por el fundador o los fundadores. Se habla de empresa en segunda generación cuando la empresa está en manos de los hijos/sobrinos del fundador o fundadores. Y por último se habla de empresa de tercera generación cuando la empresa está controlada por los nietos del fundador/ fundadores. Y así sucesivamente.

c. **Empresas familiares en función del nexo de unión entre empresa y familia**.- Una tercer tipo de empresas familiares surge al considerar como criterio de diferenciación el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa, en relación con dos aspectos esenciales:

- ✓ La voluntad de continuidad de la empresa familiar.
- ✓ El tipo de relación (y dedicación) de los miembros de la familia a la empresa.

2.2.3.- La empresa familiar según modelos teóricos

Es importante precisar que existen una serie de modelos propuestos por diversos autores para el análisis de las empresas familiares, que ayudan a comprender la dinámica de estas organizaciones surgida de la vinculación entre la familia, la empresa y la propiedad. Para Begoña (2006) estos modelos teóricos se clasifican según su enfoque en: sistémicos, evolutivos, de dirección estratégica y de recursos y capacidades. A continuación se brindará una breve descripción de aquellos modelos considerados que Begoña considera como los de mayor aceptación y trascendencia para el análisis de este tipo de organizaciones,

Tabla N°4 Modelos teóricos para el estudio de las empresas familiares

Base Teórica	Modelos
Enfoque Sistémico	Davis y Tagiuri (1991) Hoy y Verser (1994) Donckels y Frölich (1991) Amat (2000)
Enfoque Evolutivo	Neubauer y Lank (1999) Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997)
Enfoque de Dirección Estratégica	Sharma, Chrisman y Chua (1997) Ussman, Jiménez y García (2001)
Enfoque de Recursos y Capacidades	Habbershon y Williams (1999)

Fuente Begoña (2006) Un análisis y dinámico de sus Diferencias, a partir de Características y Elementos del Proceso Estratégico. El caso de las empresas de Carpintería y Mobiliario de Galicia (Citado por Rojas, 2012)

2.2.3.1.-Modelo de Davis y Tagiuri

Según Rojas (2012), Tagiuri y Davis introducen un enfoque de roles al definir la empresa familiar como el fruto de la intersección de tres subsistemas que convergen en ella: el de la familia, el de la propiedad de la empresa y el de su gestión. Este modelo, originado en los años ochenta, se ha difundido ampliamente con el nombre coloquial de Modelo de los Tres Círculos.

La utilidad de este esquema radica en que incrementa la explicación de las fuentes de conflictos interpersonales, las prioridades y los límites de las empresas familiares, etc. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones dentro de la empresa familiar, además de facilitar la comprensión de lo que ocurre en la misma.

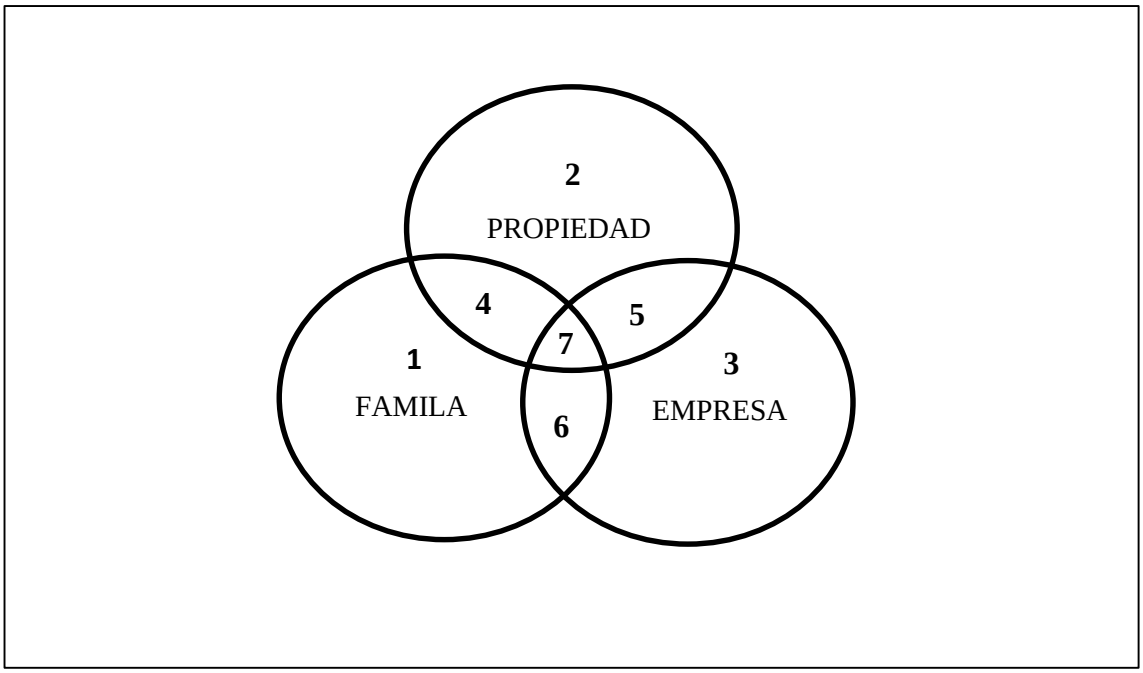

Figura 2: Modelo de los tres círculos (Davis y Tagiuris, 1996)
Fuente: Rojas, 2012

2.2.3.2.-Modelo de Donckels y Frölich

En este modelo se Donckels y Frölich (1991, citado por Rojas, 2012) incluyen, para el análisis de la empresa familiar, las interrelaciones de ésta con el entorno. Se considera, también, la influencia que las políticas macroeconómicas y sociales tienen sobre el sector empresarial. Asimismo, se considera como figura central, por lo tanto determinante, a la persona de mayor autoridad en la empresa: bien sea el fundador, el director general, o el propietario. Esta última aseveración permite comprender el proceso de sucesión el cual será descrito más adelante.

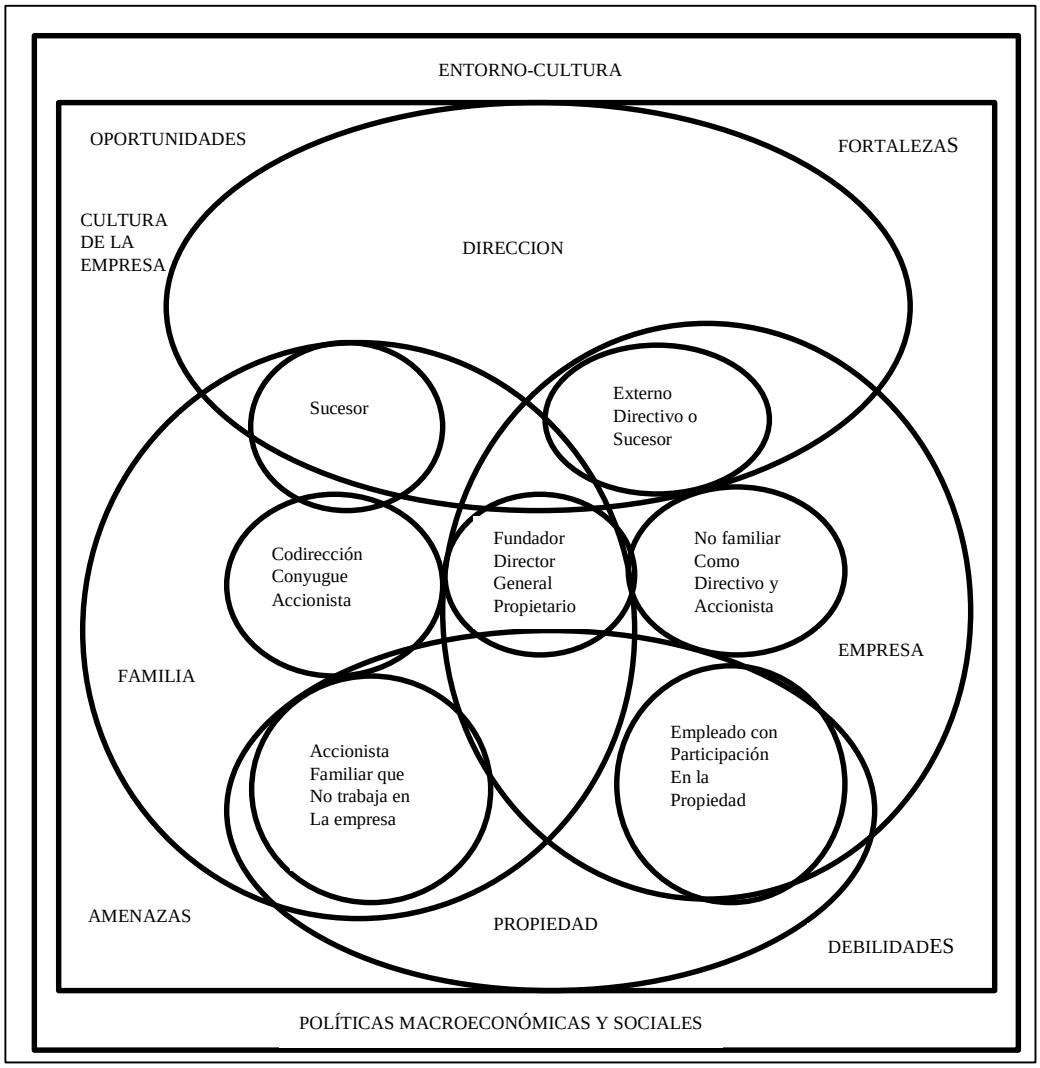

Figura 3: Modelo Holístico de la empresa familiar y su entorno (Donckels y Frölich, 1991)
Fuente: Rojas (2012)

2.2.3.3.-Modelo de Amat

También conocido como modelo de los cinco círculos, desarrollado por Amat a principios del presente siglo. Este autor analiza los aspectos críticos en el funcionamiento de una empresa familiar. Para ello, amplia el sistema empresa a través de dos dimensiones de la misma: una organizativa

(la gestión), y otra estratégica (el negocio). Analiza, además, el proceso sucesorio de la empresa familiar.

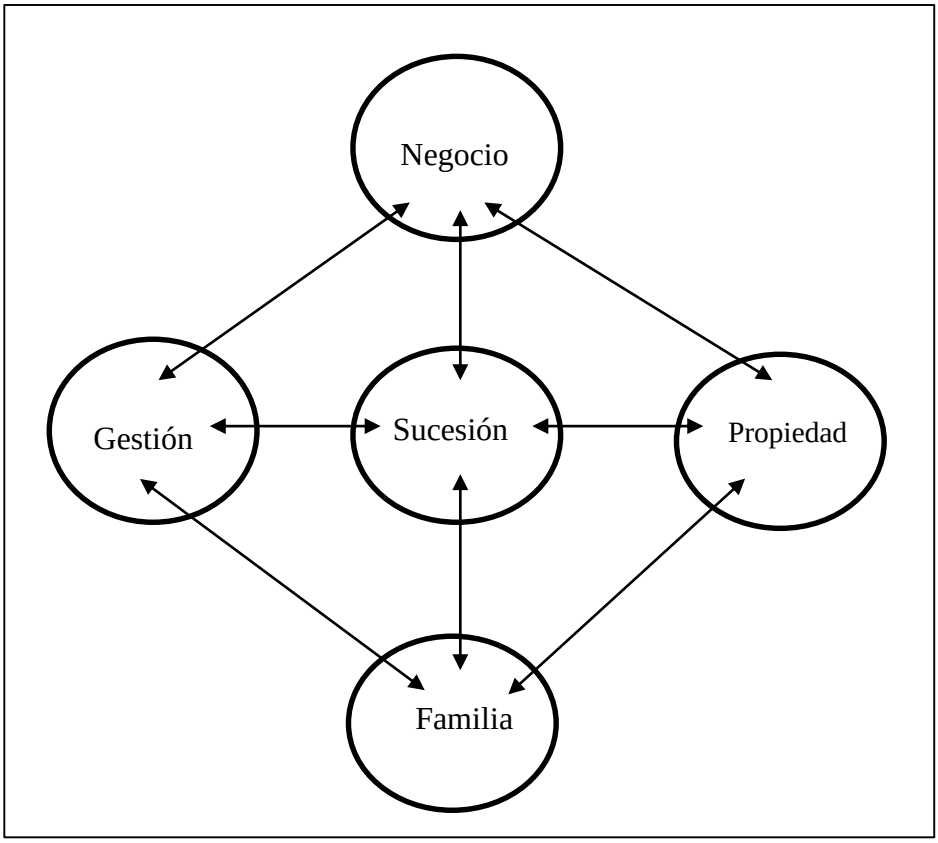

Figura 4: Modelo de los cinco círculos la empresa familiar (Amat, 2000)
Fuente: Rojas (2012)

2.2.3.4.-Modelos basados en el planteamiento evolutivo

El planteamiento evolutivo añade la dimensión tiempo al modelo original de Davis y Tagiuri. Es decir, el estudio de la empresa familiar se realiza a partir de la comprensión de su proceso de evolución: periodos de estabilidad y de transición se alternan en respuesta a los cambios necesarios que acontecen en la empresa, la familia y en los individuos que pertenecen a ambos sistemas.

Los principales modelos que se desarrollan bajo esta perspectiva evolutiva corresponden a Gersick, Davis, McCollom y Lansberg y a Neubauer y Lank, modelos que fueron desarrollados a finales de la década de los noventa, del siglo pasado.

2.2.3.5.-Modelo de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg

El principal modelo evolutivo de la empresa familiar ha sido desarrollado por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg quienes retoman el modelo de los tres círculos y lo dotan de una componente evolutiva. Para estos autores, la empresa familiar podría describirse a partir de su situación respecto a un eje tridimensional formado por familia, empresa y propiedad.

Es un modelo útil para ser utilizado de forma descriptiva, pero no prescriptiva. Es decir, permite comprender las distintas etapas que a traviesa una empresa familiar, pero ello no implica que se consideren cuál es el mejor modelo de crecimiento para éstas últimas. Así por ejemplo, una podría predecir a partir de este modelo que una empresa familiar lograría su mayor madurez cuando se culmine con el proceso de sucesión y la propiedad de la empresa estaría en manos de la tercera generación de la familia.

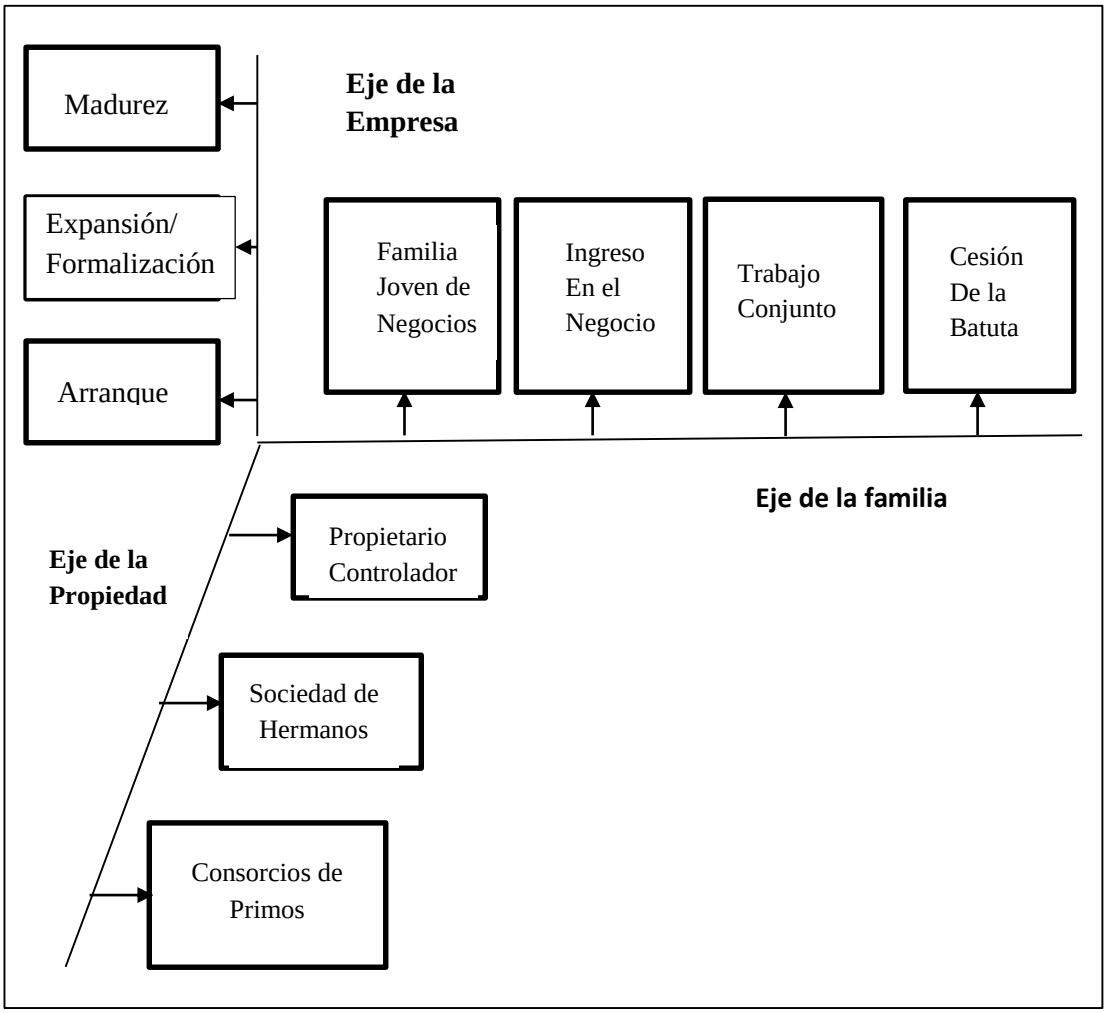

Figura 5: Modelo evolutivo tridimensional (Gersick, et al 1997)
Fuente: Rojas (2012)

2.2.3.6.-Modelo de Neubauer y Lank.

Para analizar la dinámica de la empresa familiar, Neubauer y Lank dividen el círculo empresa original de Davis y Tagiuri en dos – a) dirección y empleados, y b) consejo de administración- para plasmar las relaciones que existen entre los propietarios y trabajadores de la empresa, sean o no familiares. El modelo se denomina de los tres círculos y la corbata porque el sistema familia se representa con esa forma característica.

En la representación gráfica, el tamaño y el grado de superposición de los círculos y la corbata cambian a lo largo del tiempo, en función de los cambios que experimentan las relaciones de las personas implicadas, de alguna forma, en la empresa.

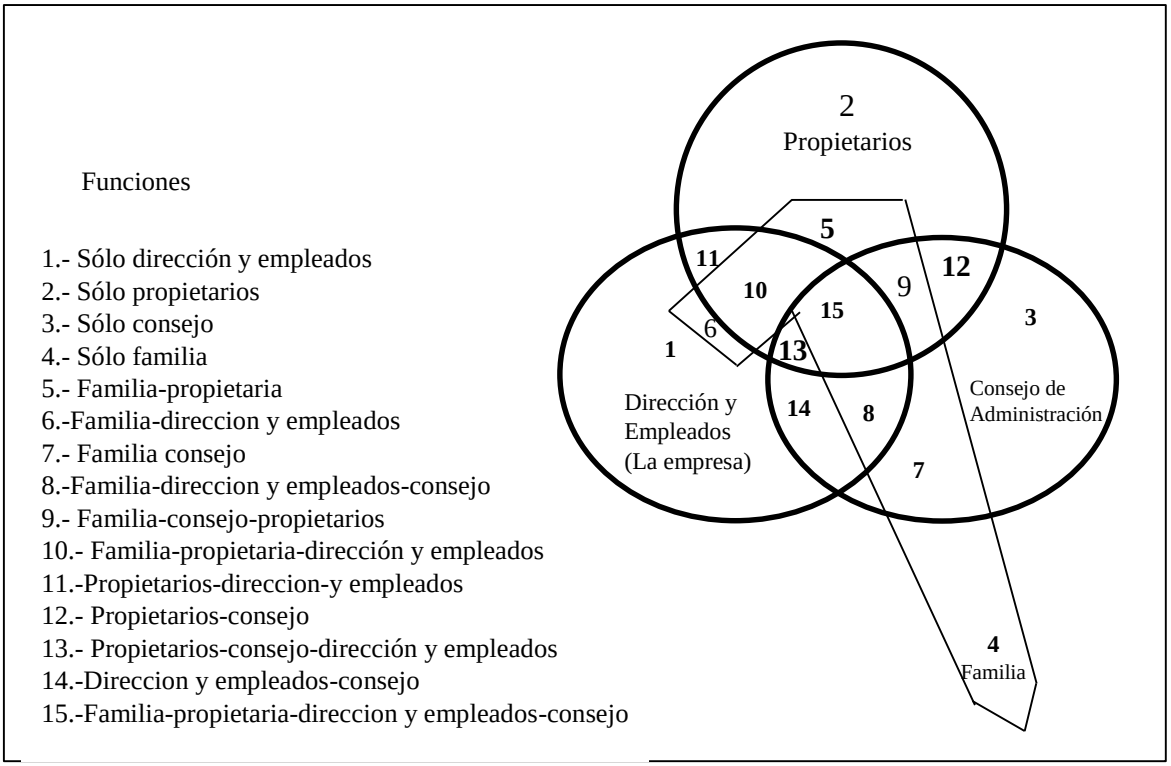

Figura 6: Modelo de Neubauer y Lank (1999)
Fuente: Rojas (2012)

2.2.4.-La empresa familiar según modelos teóricos basados en la dirección estratégica

Dos de los modelos que vinculan el proceso estratégico con las peculiaridades de las empresas familiares han sido desarrollados por Sharma, Chrisman y Chua y por Ussman, Jiménez y García.

2.2.4.1. Modelo de Sharma, Chrisman y Chua

Este modelo parte de la idea de que el proceso estratégico básico es similar para las empresas familiares y para las que no lo son. No obstante, en las primeras existen particularidades importantes: los objetivos que se persiguen, la manera en que se desarrolla y los participantes en el mismo hacen que dicho proceso tenga características diferentes.

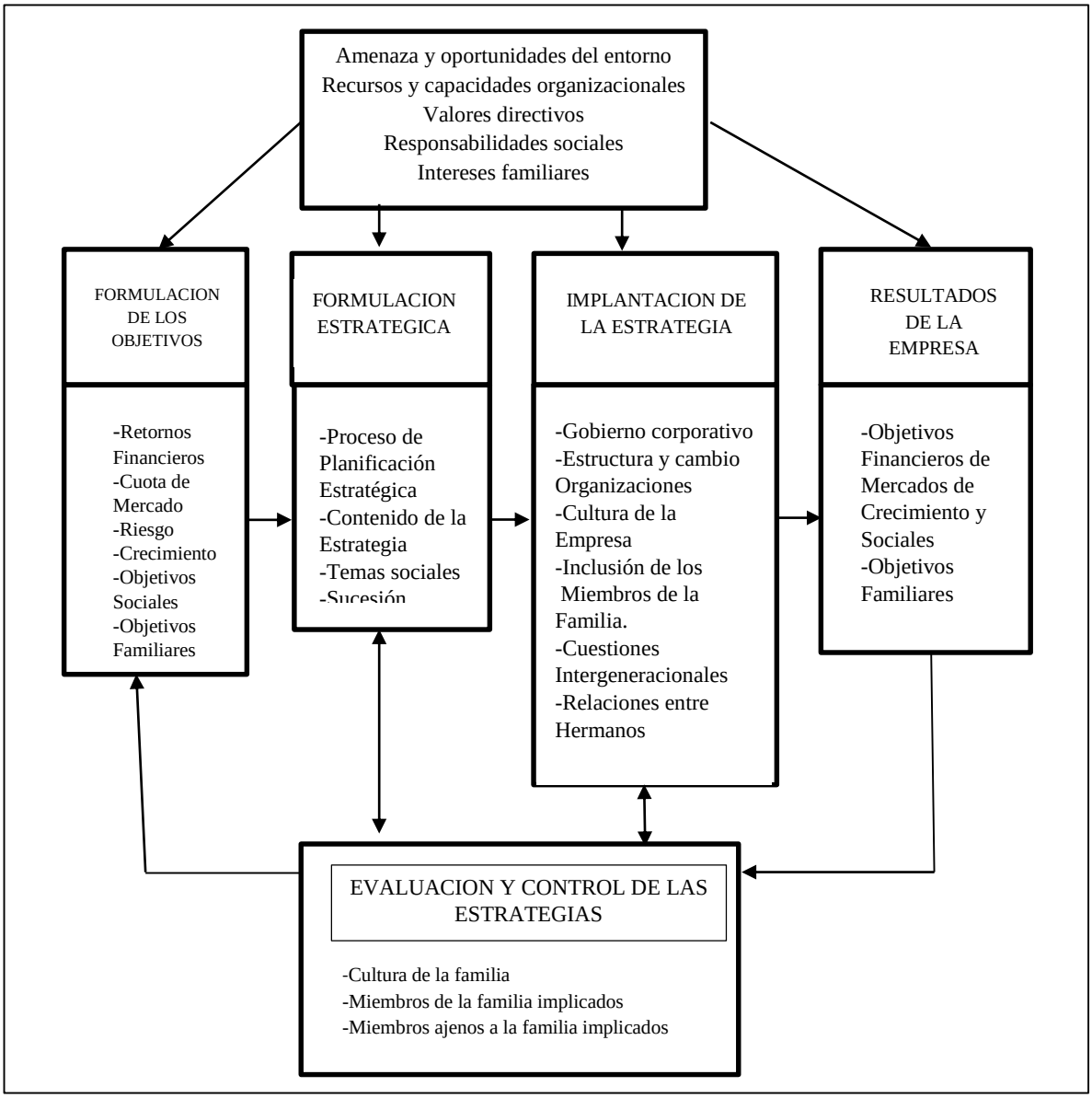

Figura 7: Modelo de Sharma, Chrisman y Chua (1997)
Fuente: Rojas (2012)

2.2.4.2. Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García

El modelo propuesto parte de la consideración de que la empresa familiar se encuentra en continua interacción con el sistema familiar y con el entorno. Por lo tanto, ante los cambios que se producen en este último, los miembros de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia.

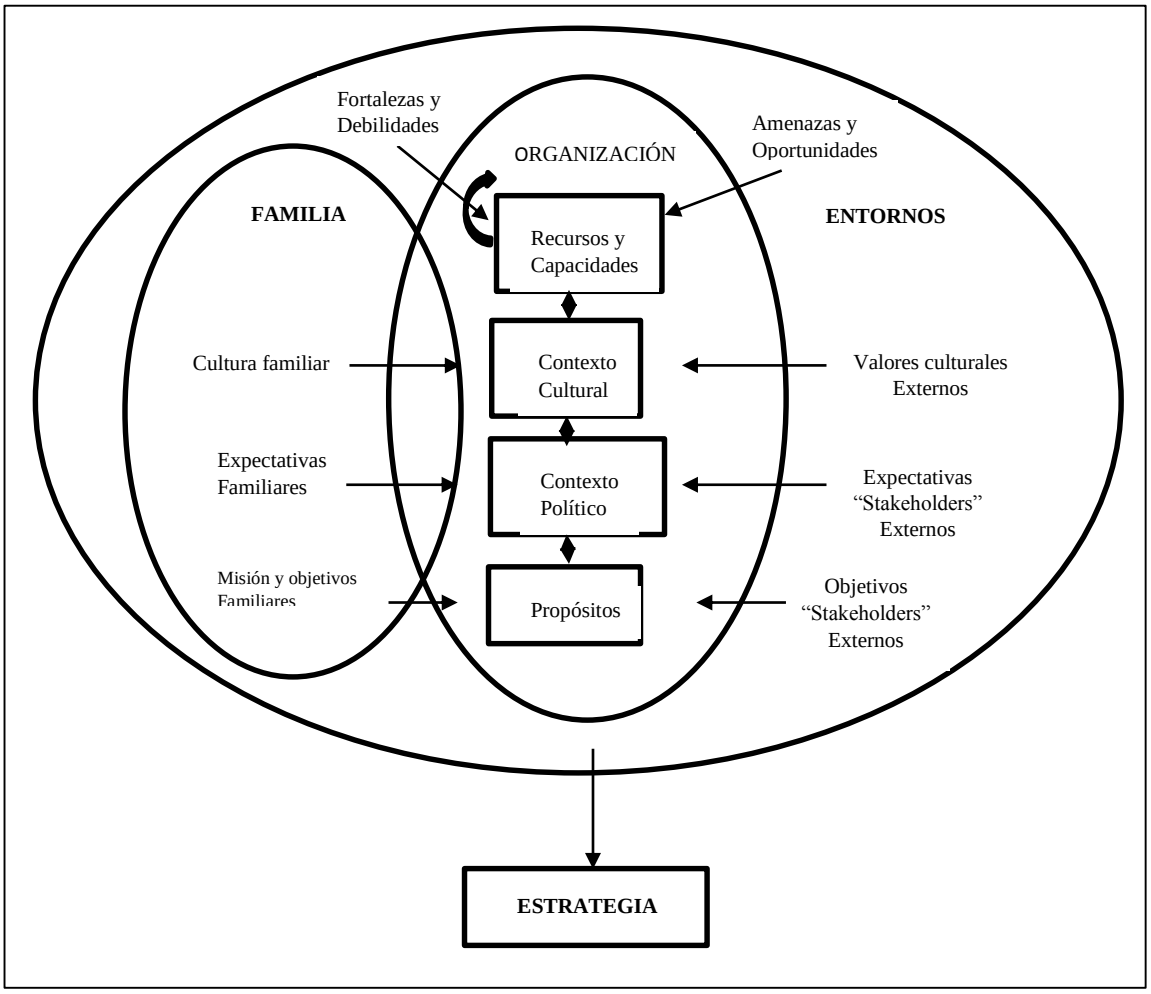

Figura 8: Modelo de Ussman, Jiménez y García (2001)
Fuente: Rojas (2012)

2.2.5.-La empresa familiar según modelos basados en el enfoque de recursos y capacidades

Los modelos que se desarrollan a partir de esta perspectiva promulgan que las empresas familiares poseen recursos y capacidades distintivos, los cuales le permitirán explotar las oportunidades que existan en el mercado y aminorar el efecto de las amenazas. El principal trabajo desarrollado desde esta perspectiva es el de Habbershon y Williams, 1999, quienes identifican bajo el nombre de familiness el conjunto de recursos distintivos de este tipo de organizaciones. Este tipo de recursos afecta directamente a los demás recursos poseídos por la empresa y, por consiguiente, a su ventaja competitiva.

En este modelo se plantea que a partir de la teoría de recursos y capacidades también se pueden evaluar las ventajas competitivas de la empresa familiar: este enfoque posibilita la explicación de las diferencias de resultado empresarial no atribuibles a la industria o a condiciones económicas. Para sus defensores, este modelo es óptimo para vincular empresa y resultados, dado que dichas organizaciones son inusualmente complejas, dinámicas y ricas en recursos intangibles.

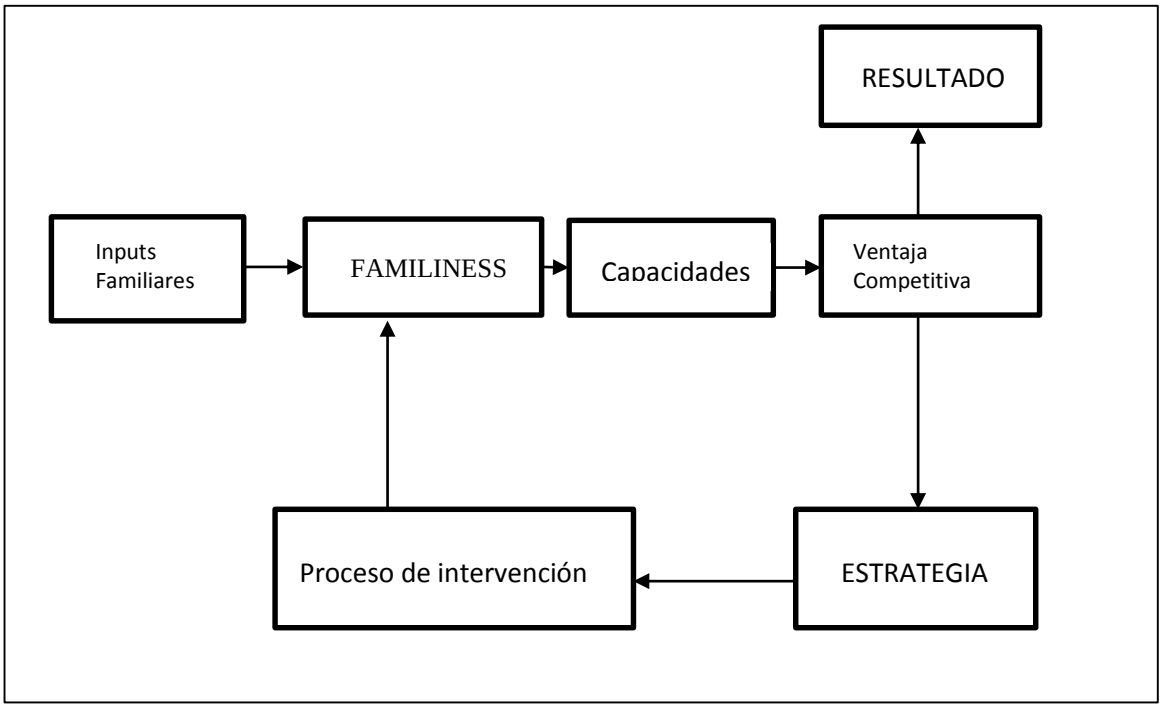

Figura 9: Modelo de Habbershon y Williams, 1999
Fuente: Rojas (2012)

2.2.6.-El sistema de la empresa familiar

La peculiaridad de las empresas familiares es un hecho que ha sido asumido por la teoría de la administración moderna. Según Hurtate (1998) en las empresas existen diferencias conceptuales y operativas frente a las no familiares, esto debido a su funcionamiento distinto. Así por ejemplo, la toma de decisiones en una empresa familiar conlleva a una evaluación profunda de las implicancias que se tiene a nivel de la familia, la propiedad y la empresa. En consecuencia, para logra un óptimo desarrollo en estas empresas, es necesario comprender sus peculiaridades y respectivos desafíos.

La empresa familiar es considerada como un sistema conformado por tres subsistemas: la familia, la propiedad y la empresa, cada uno de éstos últimos comprende un grupo de valores, reglas, políticas y procedimientos. Asimismo, estos

sub sistemas determinan el futuro desarrollo la empresa familiar. Los problemas de las empresas familiares se originan de la dificultad que tienen los miembros de la familia para integrarse a cada uno de estos subsistemas. Tal es el caso del dueño-gerente, que forma parte del subsistema familiar y del subsistema de la empresa.

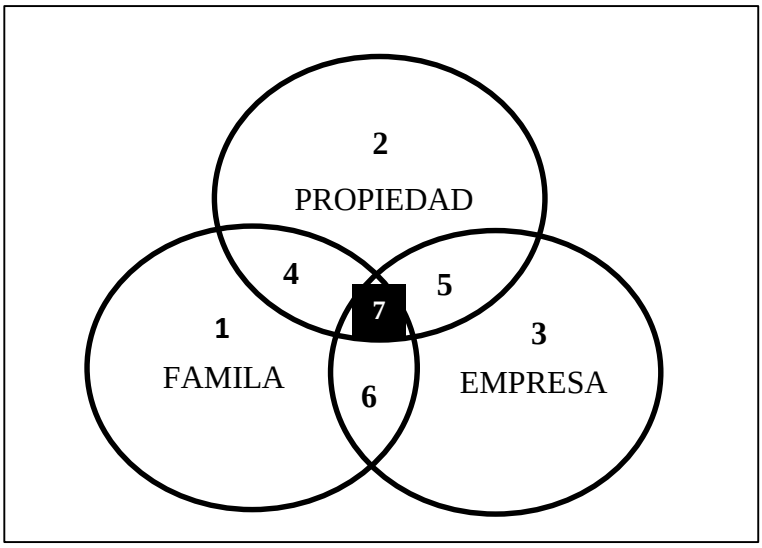

Figura 10: Nueva perspectiva de un sistema integral de Empresa, Propiedad Empresa y familia.
Fuente: Ivan Lansberg y otros (1997, citado por Hurtate, 1998)

Un miembro de la familia puede estar situado en cualquiera de las siete áreas en las que está dividido este modelo. Por ejemplo, algunos accionistas no familiares, que sin trabajar en la empresa cuenta con un porcentaje de propiedad, se situarán en el área 2 del modelo. Un sobrino del fundador, que es el gerente de marca de la empresa, se situará en el área 6, por ser parte de la familia y de la empresa; sin embargo, la esposa de ese sobrino podría situarse en el área 1, ya que forma parte de la familia, pero no cuenta con ningún porcentaje de propiedad, ni trabaja en la empresa. Así es como cada una de las personas, de manera directa o indirecta, afecta el desarrollo y el crecimiento de la empresa familiar con sus diferentes valores y principios, los que deben aprenderse e integrarse para lograr un sistema conjunto y exitoso.

Las personas que están involucradas en el desarrollo de empresas familiares deben comprender que sus diferencias con los demás miembros de la familia o la empresa se basan en las diferentes posiciones que tienen dentro de estos subsistemas.

a.- La Familia

La familia es una institución social muy importante dentro de una sociedad. Cada persona dentro de la sociedad es el resultado de sus valores y costumbres. La familia, entonces, es el cimiento del desarrollo personal de cada individuo. Por tanto, una familia con bases firmes le da una fuerza potencial a una empresa, muchas de estas se mueven por la identidad compartida de los miembros, pues todos se ven beneficiados por los intereses generados por la empresa.

Uno de los obstáculos que existe en este tema de empresas familiares, es que es poco posible unificar el comportamiento de una familia y una empresa familiar. La dificultad que ha enfrentado las ciencias administrativas para facilitar integración de estos subsistemas responde a la peculiaridad de las familias. Cada una de ellas es diferente de las demás, cada familia, tiene un estilo único que la caracteriza, una cultura propia, y por consiguiente, una manera distinta de enfrentar los problemas y de resolverlos. Cada familia, en un conjunto, es una unidad con su propia estructura, sus propios principios y creencias y patrones de tratamiento.

Según Hurtate (1998) El subsistema que se refiere a la familia cuenta con 4 etapas de desarrollo.

- ✓ Familia joven de negocios,
- ✓ Ingreso al negocio,

- ✓ Trabajo en conjunto y transferencias de la administración
- ✓ Ésta última etapa también es conocida como sucesión.

b.- La propiedad

Algunos autores plantean que el punto clave que define a una empresa como familiar, no es el nombre de la familia, ni el número de familiares que integran la empresa, sino más bien, la propiedad por parte de una familia. La propiedad en una empresa familiar también cuenta con su propia estructura y, al igual que la familia, hay muchas maneras como puede integrarse una estructura de propiedad en este tipo de empresas. Así por ejemplo, la propiedad de una empresa va desarrollándose a la par de la familia. Según Hurtate (1998), propone que la propiedad en las empresas familiares puede darse en tres etapas:

- ✓ Dueño-Gerente
- ✓ Sociedad de hermanos
- ✓ Sociedad de primos.

Así mismo, el subsistema de propiedad de este modelo puede tener tres tipos diferentes de propietarios: familiares que poseen acciones, empleados de la empresa que no son familiares pero que poseen acciones, e inversionistas externos que aportan capital y poseen acciones.

c.- La empresa

Las empresas familiares tienen muchas características en común; sin embargo, también tienen sus diferencias en el ámbito de empresa. No puede compararse una

pequeña ferretería con una corporación agroindustrial, aunque ambas sean empresas familiares.

El subsistema de empresa, toma en cuenta varios puntos importantes como edad, el o, tamaño la estructura organizacional y financiera y la magnitud del negocio. Es necesario que se conozcan estos puntos dentro de cada empresa familiar, para entender el momento en el que se encuentra la empresa y poder así establecer la manera en la que debe continuar trabajando para lograr el éxito esperado.

Este subsistema, pues, trata de establecer el punto en el que se encuentra la empresa para poder integrarla a los subsistemas de la familia y la propiedad. Uno de los grandes obstáculos a los que se enfrentan los propietarios de las empresas familiares es adaptar sus estilos administrativos a los requerimientos de una empresa que crece cada vez más. La habilidad que cada propietario y gerente tenga para adaptarse tiene un impacto importante en la capacidad de la empresa para seguir creciendo.

Las etapas de desarrollo en el ámbito empresarial de una empresa familiar son tres:

- ✓ Inicio
- ✓ Expansión y formalización
- ✓ Madurez

En muchos casos el sistema empresarial puede ser diferente al sistema familiar. Cualquier empresa que nace y vive para satisfacer un mercado específico, está orientado hacia afuera. Es necesario buscar oportunidades de su mercado y saber aprovecharlas para llevarla al éxito. El reto estará en compaginarlo con una orientación hacia adentro que pueda tener la familia.

2.2.7.-La sucesión en la empresa familiar

2.2.7.1. Definición de Sucesión

Arenas y Rico (2014) presentan tres definiciones que expresan la concepción actual del proceso de sucesión en las empresas familiares. La primera definición es la de Casillas et al. (2005), quienes conciben la sucesión como:

…uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo (Casillas et al., 2005, p. 233).

Se trata de una forma de entender el proceso de sucesión como la formulación y aplicación de herramientas administrativas que consoliden la transferencia de la propiedad de la empresa desde el fundador hacia el sucesor o sucesores.

La segunda definición señalada por Arenas y Rico es la planteada por Aronoff, McClure y Ward (2003) quienes conciben a la sucesión como:

…la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones (p. 4).

En ésta última definición, a diferencia de la propuesta de Casillas et al. (2005), la sucesión no se circunscribe a la transición del poder sino también

del liderazgo. A partir de esta concepción los estudios explican que en muchas oportunidades el proceso de sucesión en las empresas familiares nunca concluye.

Finalmente, Arenas y Rico (2014) presentan la definición de Guinjoan y Llauradó (2000), quienes definen al proceso de sucesión como:

…aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia (p. 5).

Se trata esta última, de una concepción que describe el proceso de sucesión que demanda de un conjunto de acciones asumidas a lo largo del tiempo y que demanda ser programada. Asimismo, se destaca el rol protagónico del sucesor de la misma familia.

Para el caso de la presente investigación se concibe la sucesión como un proceso que comprende un conjunto de acciones orientadas a lograr la transición del poder y el liderazgo por parte del fundador de la empresa familiar hacia el sucesor, proceso que se caracteriza por necesitar una continua evaluación y corrección de los incidentes críticos, donde el miembro fundador ocupa un rol protagónico.

2.2.7.2. El proceso de sucesión en la Empresa Familiar

Las Empresas Familiares son muy importantes para la economía de cualquier país. Por ello las personas encargadas de liderar estas empresas

tienen la responsabilidad de plantear estrategias de largo plazo para la vinculación de las familias con el negocio o empresa.

Para Polo y Vidaurre (2014) el proceso de sucesión es un paso que llegado el momento debe ser afrontado por todas las organizaciones que persigan los dos pilares básicos del mundo empresarial como son el crecer y permanecer. En tal sentido, la sucesión se presenta como un proceso crítico de la empresa, pues en muchas ocasiones representa el inicio del fracaso o desaparición de la empresa.

De otro lado, la sucesión es un proceso único a la empresa familiar, pudiendo ser éste el motor que le da fuerza y longevidad a la empresa, o por el contrario, una debilidad que podría mermar la salud y bienestar de la misma. Se tiene que resaltar que la sucesión en la empresa familiar no es un evento meramente burocrático y protocolar, sino es uno que puede involucrar emociones personales. (PricewaterhouseCoopers, 2013).

Con la finalidad de prevenir un escenario negativo para las empresas familiares, los expertos han planteado la necesidad de definir las reglas de manera clara y precisa, así como el mecanismo de elección del sucesor, sus tareas, el tipo de acompañamiento en su ejercicio directivo, el rol de la familia y los accionistas, la orientación del negocio y sus acciones a futuro. Estas acciones ayudarían a reducir el conflicto y facilitaría la colaboración, el respaldo y la responsabilidad en el proceso de sucesión.

De acuerdo con Miguel Gallo los procesos de sucesión están conformados por 4 áreas: la preparación de los sucesores, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones empresa-familia, y la jubilación - retiro del predecesor (Gallo, 1998)

a. Preparación de los sucesores

El sucesor es la persona, generalmente miembro de la familia, que tomará las riendas de la empresa familiar una vez que el fundador haya cumplido su ciclo dentro de la firma. La literatura recomienda escoger a la persona más idónea para asumir y cubrir las necesidades estratégicas de la compañía. El proceso de decidir quién será el sucesor en una empresa familiar es importante y puede tomar varios años. Cuando el sucesor es miembro de la familia su preparación debe incluir el desarrollo de la persona y su instrucción formal. La carencia de cualquiera de estos aspectos hace que la empresa se fraccione y la sentencien a su cierre.

Respecto al desarrollo personal, los padres fundadores de la empresa deben inculcar a sus hijos virtudes como tenacidad, prudencia, sinceridad, lealtad e integridad. También es importante incentivar a los hijos a cumplir con sus compromisos y a aceptar las consecuencias de sus actos, positivas o negativas. Además, para introducir la empresa al ambiente familiar, los padres deben brindar una visión positiva de la firma, deben mostrarla como una actividad que ayudará a los hijos en su desarrollo personal, mediante la ejecución de un trabajo significativo.

La instrucción formal incluye estudios teóricos y experimentales. En cuanto a los estudios teóricos, los sucesores deben poseer conocimientos de dirección estratégica, de comportamiento humano, de análisis de mercado, de finanzas y costos, e inclusive de tecnologías propias del producto o servicio que ofrece la firma. Los estudios experimentales estarán orientados a lograr un desarrollo profesional del sucesor fuera de la empresa para adquirir nuevos conocimientos y la dedicación parcial a la ejecución de tareas dentro de la empresa para que la conozcan.

Algunas de las características de un buen sucesor son conocer bien el negocio de la empresa, tener el gusto y el deseo para dirigirla, contar con la orientación responsable de la generación anterior, asesores y de un consejo de administración, tener buenas relaciones y capacidad para adecuarse a los demás, contar con el apoyo de directivos competentes externos, haber ganado el respeto de empleados, proveedores, clientes y miembros de la familia, contar con habilidades y capacidades que satisfagan las necesidades estratégicas del negocio y, principalmente, que respeten el pasado y enfoquen sus energías en el futuro de la empresa y de la familia.

La mala elección del sucesor se origina por el deseo de mantener la continuidad de la empresa en manos de la familia y por situar a personas en posiciones de alta responsabilidad directiva por el hecho de llevar un apellido.

Existen casos en los que herederos toman las riendas del negocio a pesar de carecer de la habilidad para contribuir al buen desempeño del mismo,

u otros en los que se ejerce algún tipo de presión sobre los hijos para tomar dichos puestos directivos por deber más que por deseo. Cualquiera de estos casos ocasiona el peligro de cierre de la empresa y son origen de crisis de personalidad y estados depresivos en los mandos entrantes.

b. El desarrollo de la empresa

En una empresa de primera generación es normal que las responsabilidades de gobierno y dirección sean manejadas por una sola persona, es decir, que tengan una estructura organizacional personalista, no posee una definición de responsabilidades explícita, tiene una limitada formalización en procesos estratégicos y de control, y tiene una ambigüedad de funciones.

Por otro lado, una empresa familiar que ha pasado su primera generación ya no depende sólo de su fundador. Conforme la familia y la firma crecen, el proceso de planificación debe contar con la opinión del resto de los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa. A medida que la organización adquiere mayor complejidad y dimensión es recomendable descentralizar las decisiones de manera progresiva. Al crecer empresa y familia se tiene que comenzar por re-estructurar responsabilidades, profesionalizar los sistemas de dirección de la empresa y establecer órganos de gobierno y de dirección.

La estructura de responsabilidades directivas consiste en definir los puestos directivos y las personas que van a desempeñar estos cargos. En las empresas familiares se observa que durante el proceso de sucesión se

mantienen las estructuras tradicionales manejadas por personas con características similares a las del Fundador, inclusive en edad. Para lograr una transición exitosa los cambios en las responsabilidades directivas se deben dar con antelación y se deben considerar aspectos como determinar grupos de responsabilidades, niveles de autonomía, y establecer modos de coordinación entre directivos.

Por otro lado, también es importante que mientras crezca la empresa, aumenten los propietarios y la familia, se considere el establecimiento de órganos de gobierno y dirección como un consejo de administración, un comité de dirección y una junta general de accionistas, organismos que administren y fiscalicen a la firma y a sus responsables.

c. Desarrollo de las relaciones Empresa-Familia

Durante la sucesión, el mando saliente no se preocupa por cómo quedarán las relaciones familiares en el futuro. Cuando el sucesor toma la posta, se encuentra con que no solo debe dirigir una empresa, sino que también debe ingeniárselas para reorientar las relaciones familiares.

La sucesión, como indica Miguel Ángel Gallo, no es solo el proceso de cambios estructurales, de responsabilidades y de personas que gobiernan la organización. La sucesión incluye el cambio en las relaciones de los miembros de la familia y de la empresa (IESE, 2006: 69), las que se constituyen como fuentes importantes de conflictos.

Al presentarse estos cambios, cada uno de los miembros de la familia y accionistas tendrán relaciones diferentes con la empresa, que deberán ser

manejados cuidadosamente. La habilidad de los miembros de la familia para enfrentar y resolver cualquier dificultad está dada por sus valores y cultura. Pero para desarrollar esta habilidad, la familia y la empresa deben establecer límites entre la una y la otra.

El desarrollo de las relaciones empresa-familia, a través de un Consejo Familiar, es de vital importancia porque evitan que los problemas familiares trasciendan a la empresa y colabora para que la familia se interese en dar continuidad a la firma manteniendo su cultura y valores.

d. El retiro y jubilación del predecesor

Como indica Gallo (1999), la forma de lograr el retiro se basará en hacer comprender al sucedido que, una vez fuera del puesto directivo, éste puede dedicarse a diferentes actividades, incluso dentro de la misma organización, como la difusión e implantación del protocolo familiar. Para Masías (2011) los procesos de sucesión en las empresas familiares pueden ser influenciados por características tales como:

- Las empresas grandes presentan mayor rotación por la edad avanzada en la que llegan los directivos, la complejidad de sus operaciones implica la contratación de personas con mucha experiencia y trayectoria profesional, que las exigidas en empresas pequeñas.
- En empresas nuevas es mayor la rotación que en las maduras debido a su falta de experiencia en el sector.
- Los procesos de fusiones y adquisiciones también son causa de relevo en el cargo del director general.

- En empresas del mismo sector y alto grado de homogeneidad, en las cuales existe un gran número de empresas, existe un gran número de candidatos a la espera de una oportunidad en el relevo del mando.

2.2.7.3. Sucesión y el cambio en las organizaciones

Según nos indica Tonicelli (2010) para garantizar la continuidad de la empresa familiar es necesario que el cambio se dé completo y que las partes intervinientes no se opongan. Las transiciones o sucesiones son los periodos más críticos y desafiantes para el desarrollo de este tipo de empresas, son periodos de incertidumbre para quienes toman decisiones, porque en ellos se hacen elecciones fundamentales que darán nueva forma al futuro de la organización, pero a su vez son oportunidades que se presentan para reconsiderar el rumbo de la empresa y plantear un cambio fundamental y necesario.

En la Tabla N° 5 se nos describe los diferentes momentos de sucesión que se presentan en las empresas familiares, según las generaciones que asumirán la responsabilidad de la empresa, los mismos que serán descritos a continuación.

Tabla N° 5. El cambio generacional en la Empresa Familiar

1° Generación	Padre solo Padre+ hijos
2° Generación	Hermanos solos Hermanos +primos
3° Generación	Primos
4° Generación	Primos segundos

Fuente: adaptada por Gaitán, Andrés y Castro (2001) "Sociedades de Familia en Colombia, Superintendencia de Sociedades". Citado por (Tonicelli, 2010).

a. De la primera a la segunda generación

Al principio, el empresario fundador tiene un sueño, apuro y esfuerzo para lograr consolidar la empresa. Pasada esta etapa de subsistencia, la empresa se vuelve más compleja y el empresario necesita adoptar una estructura más formal y comenzar a delegar autoridad para tomar decisiones. Con el fin de que la empresa continué, confía en que sus hijos lo seguirán e ingresarán en la empresa.

En la entrada de la segunda generación es donde aparecen las tensiones, ya que durante el traspaso generacional confluyen la forma de trabajar de los fundadores- muy arraigadas en la empresa y en los trabajadores- y las nuevas formas que quieren imponer los que están llegando.

La llegada de una segunda generación trae aparejados aspectos antes desconocidos.

- ✓ La multiplicación de los socios
- ✓ La diversidad de los objetivos societarios
- ✓ La aparición de las familias instantáneas (los conyugues).

b. De la segunda a la tercera generación

El haber pasado con éxito la primera transición, prepara el camino y la familia lo puede manejar mejor. Pero se puede presentar dos escenarios.

- ✓ Que los nuevos sucesores identificados con la empresa traigan nuevas ideas y gran entusiasmo por lograr el éxito y le inyecten nuevas energías a la organización.

- ✓ Que los sucesores no compartan la pasión por la empresa de sus padres, incorporándose por obligación o porque no tengan otras alternativas mejores, y esta falta de compromiso y motivación haga peligrar la empresa.

c. De la tercera a sucesivas generaciones

Si llega a esta instancia, la empresa está más afirmada, pero se corre el riesgo de que se confundan los propósitos y se pierda el control, debido a la multiplicidad de generaciones y sucesores. Por ejemplo, puede presentarse a lo largo del ciclo de vida de la empresa la situación donde convivan en la organización el fundador, los hijos de este (2° generación) y los sucesores de ellos (3°generacion), con la complejidad de relaciones, opiniones e ideas que esto general.

La realización de la planificación de la continuidad de la empresa involucra que el fundador opte por una serie de decisiones, entre las que se encuentra en primera medida, un estudio profundo acerca de las características de la familia y sus necesidades para de esta manera establecer el funcionamiento de los órganos de gobierno familia-empresa que se van a crear y otras instituciones que acompañan todo el proceso y la forma de hacer la sucesión de la titularidad de la propiedad de la empresa a sus sucesores familiares (Polo & Vidaurre, 2014).

Por otra parte, también es posible que el fundador de la empresa haya contemplado desde hace algún tiempo llevar a cabo la sucesión en su empresa pero presuponga que ningún miembro de su familia cumple con los

requisitos necesarios para ser su sucesor, o simplemente que todavía no es el momento apropiado para que éste asuma el control y liderazgo. Entonces, en lugar de considerar a la descendencia para tomar el control, quizá se prefiera buscar a los candidatos en el mercado laboral o negociar con algunas empresas ya sea para explorar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para el manejo del negocio o para vender la propiedad misma. Por lo anterior, Polo y Vidaurre (2014) resaltan la necesidad de definir un plan de sucesión, en el cual se contemplen tanto los objetivos que se persiguen con la sucesión como aquellos factores que pudieran afectar a la familia y a la empresa no sólo en el presente, sino a futuro. Este aspecto será tratado más extensamente en siguiente apartado.

Asimismo, para PricewaterhouseCoopers (2013) es importante tener una visión a largo plazo para la empresa de manera que se evalúe las opciones disponibles, que normalmente son cuatro: a) un traspaso total a la próxima generación, b) la transferencia de propiedad más no la gestión de la empresa, c) vender íntegramente el negocio, o d) abrir el accionariado a terceros a través de cotizar en bolsa. Cada una de estas decisiones tiene puntos a favor y en contra, dependiendo de la situación particular y de los objetivos que se busquen. Por ello, encontramos necesario anticipar los posibles conflictos, en vez de simplemente reaccionar frente a ellos.

Macías (2011) brinda un mayor énfasis a los procesos de sucesión del gobierno de la empresa, dividiéndolos en dos categorías La primera hace referencia a procesos de sucesión contingenciales, los cuales son más una respuesta a un problema inmediato, como la muerte o salida inminente del

director general por problemas de salud. Mientras que la segunda, obedece a planes de sucesión bien estructurados o a políticas de jubilación anticipadas de compañías que se desempeñan en ambientes complejos y por lo mismo no se pueden dar el lujo de experimentar acerca del nuevo director general de la compañía.

De otro lado, según Oliveira (2006) el proceso sucesorio en las empresas familiares se suele manifestarse en dos modalidades, la sucesión familiar y la sucesión profesional. En el primer caso se exige un análisis real del proceso sucesorio para no evaluarse equivocadamente, afirmando que los herederos naturales son los mejores dirigentes para la empresa, pasando la gestión de la empresa a un miembro de la familia más capacitado de acuerdo con los criterios tomados por su fundador. En el segundo caso, la empresa familiar pasa a ser administrada por profesionales contratados, los ejecutivos pasan a ocupar cargos directivos de la empresa familiar y los representantes de la familia actúan en un consejo que puede o no actuar como consejo de administración. Según Biehl & Silveira (2003) citado por Meira, R., & Carvalhal, F. (2013) resaltan que en ambos casos, la planificación es fundamental, teniendo como punto central la elección del sucesor y orientado por criterios claros que defiendan los intereses de la empresa.

Cuanto más estable es el sector se puede nombrar más rápido un sucesor (Macías, 2011); si la empresa atraviesa un período turbulento, el consejo de administración y el director general deben estimar cuando será el momento propicio para el relevo y finalmente se debe recordar que en todo plan de sucesión se deben gestionar las expectativas de los candidatos.

Según (Bosh, 2007) hay unos requisitos importantes para ser candidato en el proceso de sucesión, como:

- ✓ Preparación universitaria y adicionalmente especialización o máster.
- ✓ Experiencia profesional fuera de la empresa de 3 años como mínimo.
- ✓ Nivel asumido de responsabilidad y mando.
- ✓ Nivel de ingresos del mercado.
- ✓ Condiciones a evaluar.
- ✓ Aptitud.
- ✓ Actitud.
- ✓ Capacidad de trabajo.
- ✓ Capacidad de asunción de riesgos.
- ✓ Relaciones con la familia.
- ✓ Calidades personales

En la figura N° 11 se representa las habilidades ideales que debe poseer el futuro sucesor, con el tiempo, se explica como el trabajo individualizado coincide con el tiempo de preparación del sucesor, cuando se desplaza por el eje X, se llega a lo que llaman la verdadero periodo de la sucesión, enseguida llega el momento del retiro cuando se tenga la verdadera certeza de que se ha realizado la mejor elección, además lo anterior servirá de sustento para el siguiente proceso de sucesión que se deberá llevar a cabo.

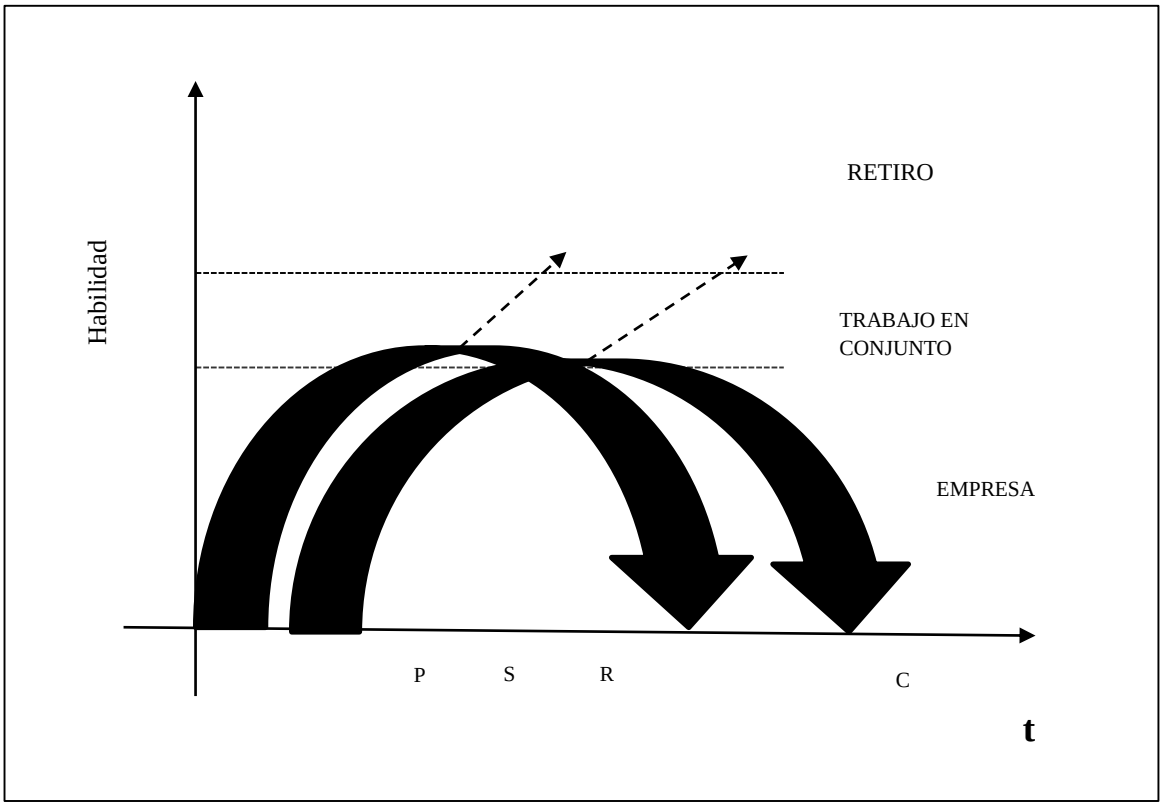

Figura 11: Esquema del momento de la sucesión
Fuente: Ward y Flemming. Citado por Guillermo Salazar (2003-2004, p. 15).

2.2.7.4. Planificación para la sucesión

En el estudio Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey (2007, citado por León 2010) se muestra que el 25% de sus encuestados esperan transferir su empresa en los próximos 5 años. De estos, el 51% mantendrá la empresa en manos de la propia familia. Sin embargo, de todas las compañías entrevistadas, el 52% no tienen planes de sucesión y el 48% restante tiene planes limitados y para ciertos puestos directivos. De este último grupo, menos de la mitad han escogido a su sucesor. León cita también otra encuesta para para reflejar la problemática de la planificación del proceso de sucesión; así la encuesta por Laird Norton Tyee

reporta que de las 200 empresas familiares entrevistadas, dentro de los estados de Washington, Idaho y Oregón, el 88% piensa que sus negocios estarán controlados por su familia dentro de los próximos 5 años; a pesar de esto, la cuarta parte de los entrevistados indicaron haber invertido poco o ningún tiempo en la realización de un plan de sucesión.

En el momento de la sucesión hay muchas posibilidades de conflicto que requieren ser tomadas en consideración en temas como: el desacuerdo por vender, la estrategia y dirección la compensación económica, el nombramiento de familiares en puestos gerenciales que no cubren las competencias necesarias, entre otros. Por ello, resulta necesario anticipar un proceso de planificación para la sucesión empresarial que contemple y personalice los intereses familiares. Si bien puede parecer un tema agobiante, y aún distante, es importante si aún no se ha hecho, anticipar cómo debiera ser realizado el proceso de transición y cómo serán conducidos los intereses de los miembros de la familia.

Los estudios presentados previamente confirman la importancia de una Planificación para la sucesión. La Price Waterhouse Coopers indica que la mayor razón de cierre de negocios después de una generación es la falta de planificación. Consideran que un buen plan de sucesión señala los criterios para decidir cuándo un sucesor está listo para enfrentar sus tareas; además, elimina las preocupaciones del fundador o generación saliente sobre la transferencia de la empresa a otra persona; delimita un espacio de tiempo; y reconoce la importancia de la capacidad administrativa y de dirección, antes

que los “derechos familiares”. (Price Waterhouse Coopers, 2007, citado por León, 2010).

Un plan de sucesión va más allá de simplemente escoger al nuevo líder de la empresa familiar, es un documento en donde se identifican las habilidades y capacidades para dirigir el negocio, explica cómo preparar a los sucesores para administrar a la empresa, y además genera confianza en toda la compañía de que el negocio continuará próspero aun cuando existan cambios.

Los autores Negreira del Rio indican que un proceso de planificación se puede dividir en a) planificar la transmisión de la gestión, que incluye aspectos como asegurar el liderazgo, asegurar el gobierno y asegurar la estabilidad institucional; y b) planificar la transmisión de la propiedad (Negreira del Rio & Negreira del Rio, 2007)

a. Planificar la transmisión de la gestión

El cambio de dirección puede ocasionar resistencia en las personas que trabajan en la empresa familiar porque incluye un estilo de dirección distinto al del predecesor. Para asegurar el liderazgo y evitar problemas, el sucesor debe tener la capacitación profesional y personal que el puesto y la empresa exigen, sin que esto implique que el sucesor deba ser, necesariamente, miembro de la familia.

Para asegurar el gobierno se requiere operar correctamente los órganos de gobierno que representan los intereses de familia y accionistas, a través de

un consejo de administración activo, eficaz y comunicativo. Para asegurar la estabilidad institucional se instauran órganos y leyes que permitan controlar y pedir el rendimiento de cuentas a quienes rigen y gobiernan la empresa familiar.

b. Planificar la transmisión de la propiedad

La transmisión de la propiedad de la empresa debe ser diseñada y ejecutada de la mejor manera. Incluye aspectos sobre qué, a quién y cómo se desea entregar la empresa. El heredar una empresa implica asumir el rol de empresario, para lo que se necesita tener la capacidad y talento de llevarlo a cabo. Para evitar desintegrar el patrimonio familiar, a medida que crece la familia y cambian las generaciones, los autores recomiendan protegerse a través de un "holding familiar".

Negreira del Rio presenta otro aspecto para planear la sucesión, la misma que definirá el éxito o el fracaso de la sucesión: la educación de las siguientes generaciones en valores y principios característicos de la familia empresaria. De aquí, que se insista en la educación tanto personal como en lo profesional, para lograr el beneficio familiar y empresarial común.

La transferencia de poder necesita diseñarse en función de cada familia y negocio, de tal modo que el liderazgo de la familia, el control de la propiedad y la dirección de la compañía formen parte de la transferencia. La congruencia (coherencia) en la transferencia del poder, según lo que representa la

dirección, la familia y las acciones sobre la propiedad, se encuentran en el núcleo de una buena transición entre generaciones de directivos propietarios. (Poza, 2004, p. 26).

En el momento de la sucesión pueden ocurrir varios eventos como lo muestra la figura N° 12

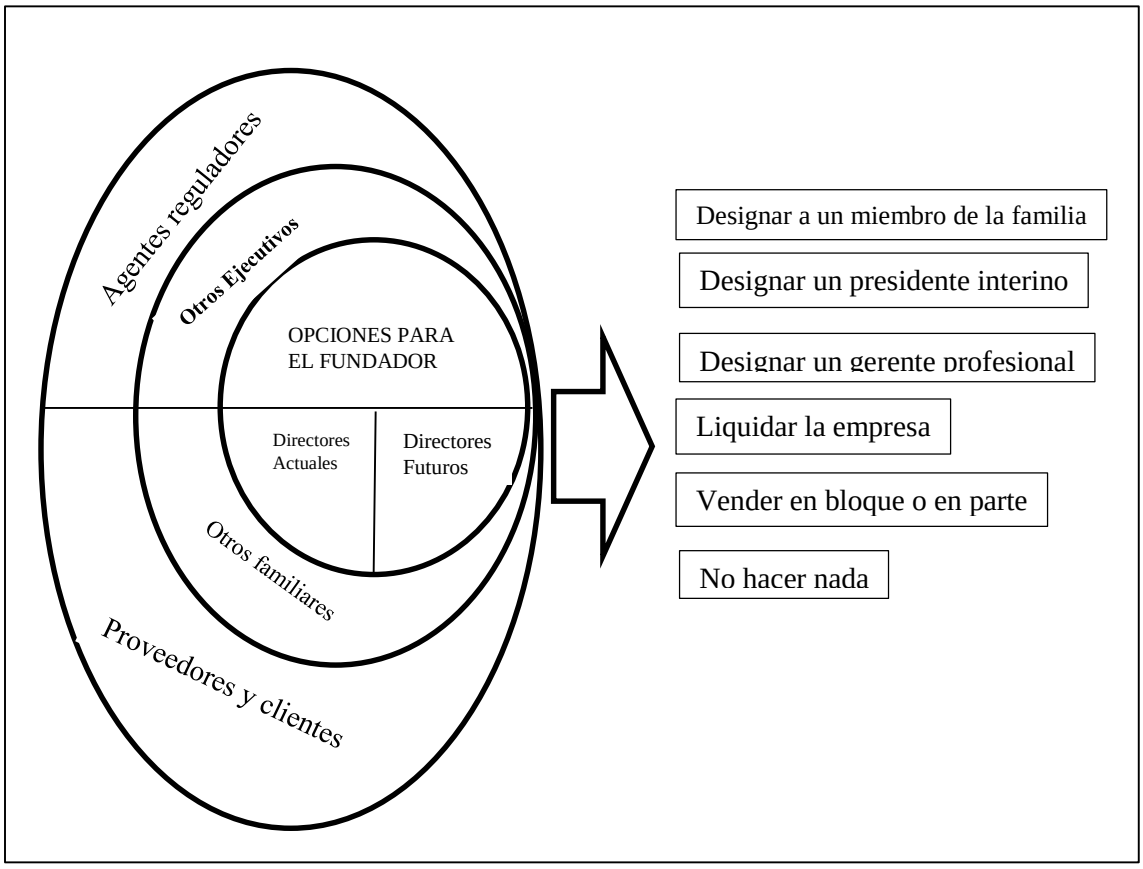

Figura 12: Eventos de la Sucesión
Fuente: María Katiuska Cabrera y Peter Leach. Citados por Salazar (2003-2004, p. 13)

En la anterior se muestra son las personas que están dentro del proceso de la toma de decisiones del posible sucesor y sobre las seis opciones primordiales que tiene en cuenta el fundador.

2.2.7.5. Problemática del proceso de sucesión en la empresa familiar latinoamericana

Tomando como referencia los estudios efectuados en Colombia, los cuales presentan gran similitud con las demás naciones del continente, se puede aseverar que la empresa familiar en Latinoamérica representa más del 70% de su conjunto empresarial con una generación de puestos de trabajo superior al 78%, que fueron creadas en su gran mayoría (80%) durante la década de los años 70´s, hecho de gran trascendencia en la medida de que su gran masa deberá realizar su primer cambio generacional durante la década de los años 2010 al 2020 (Superintendencia de Sociedades, 2006; Serna & Suarez, 2005; Fadu, 2010).

Si bien estas cifras son significativas también resultan preocupantes desde una óptica más profunda y crítica, en el sentido de que con base en los estudios efectuados por (Gallo & Amat, 2003) a través de los cuales se demuestra que de cada 100 empresas de tipo familiar solo el 33% de ellas logran sobrevivir al proceso de cambio de segunda generación; el panorama futuro de este tipo de organizaciones en Latinoamérica no parece alentador para los próximos años. Aunque también se puede afirmar con énfasis que las compañías familiares cuentan con grandes atributos empresariales frente a las organizaciones no familiares (Carlock & Ward, 2001), en el contexto latinoamericano dichas aseveraciones no se ajustan plenamente a nuestra realidad empresarial por los bajos niveles de productividad y competitividad con que se gestionan las mismas; más aún cuando la mayoría de ellas son del orden de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y cerca del

95% de ellas se liquidan durante los 3 primeros años de su constitución (Cuesta & Asociados, 2007)

Para Rueda (2011), las principales razones que explican el alarmante fracaso de las pequeñas o micro empresas latinoamericanas radica en la ausencia total de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, que sumadas al limitado acceso al crédito que poseen y su escasa capacidad productiva profundizan sus condiciones de crisis y poca competitividad.

Rossel (2013), a partir de su estudio de un caso de empresa familiar en el norte del Perú, concluye que uno de los 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.

En tal sentido, la problemática de la sucesión en las empresas familiares permite se evidencia en sus negativos efectos, donde un 20% de las empresas familiares llegan a segunda generación y sólo un 5% apenas alcanza la tercera, el 50% de estos negocios no llega ni al quinto año de vida (Barrantes, 2012). Esto respondería a 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. En consecuencia, un problema que atañe a este tipo de organizaciones se evidencia en el cambio generacional.

El estudio de los factores de la desaparición de las empresas familiares, según (Belausteguigoitia., 2004) es de suma importancia ya que este fenómeno se asocia con la incapacidad de las empresas familiares para adaptarse a un entorno más competitivo; existen muchas razones por las cuales muchas empresas familiares no logran sobrevivir.

Las causas señaladas se dividen en dos grandes grupos: las estructurales (que tienen que ver con la empresa) y las del entorno (que contemplan aspectos de mercado financiamiento e impuestos); la conclusión para el autor arroja como resultado que los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, seguida por las cuestiones de orden financiero y político-fiscal.

En lo administrativo, el primer factor que incide es la carencia de un sistema administrativo ya que la mayoría de las empresas familiares dirigen sus negocios en forma improvisada, sin reglas claras en los roles para manejar su negocio y tomar las decisiones importantes; son algunas de las fallas más comunes en estas empresas.

El segundo factor determinante de fracaso es que operan con un sistema administrativo inadecuado ya que las empresas familiares deben tener una dirección especial estructurada en una cadena de mando con líneas

de autoridad definidas, porque no puede mandar cualquiera, con estatutos que definan roles, responsabilidades y derechos de cada familiar- socio.

El tercer factor administrativo es el manejo ineficiente de los recursos, pues en cierto sentido siempre habrá una disputa por los beneficios obtenidos de la actividad de la empresa para favorecer al sistema familiar y dejar sin recursos a la empresa; esta misma cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y hará perder poder a la gerencia ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma; por tanto, no se está cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la organización como tal.

El cuarto factor administrativo es la carencia de control en el sentido de la delegación, la cual es una herramienta básica de la administración pues si ésta no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos; en la empresa familiar este factor es uno de los más carentes ya que existen problemas para delegar y buscar una persona idónea en la cual puedan confiar las decisiones más importantes de la empresa.

El último factor son las grandes dificultades que enfrentan las empresa familiar para lograr la continuidad en los caminos generacionales; aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito en la sucesión a la siguiente generación, como lo dicen Lea, Handler y Cram, además de Costa, 1994, Belausteguigoitia (2004, p. 15).

2.2.8. La continuidad en la empresa familiar

La continuidad es un reto común a todas las empresas porque representa una condición de su existencia, siendo el tema principal de estudios en las pequeñas y medianas empresas Hartenian y Gudmundson (2000).

Para los fundadores o líderes actuales la continuidad es muchas veces definida exclusivamente por la sucesión de la dirección en miembros de la familia. Sin embargo, en términos estrictos, si la dirección pasa a ser ejercida por gerentes no familiares incluso la propiedad de los activos es transferida a otros dueños, esto también debe ser considerado como continuación de la empresa familiar, aun cuando no sea el camino preferido por los propietarios originales.

Por este motivo, las estadísticas de supervivencia de las empresas familiares deben ser interpretadas con precaución, ya que un cambio de razón social y/o de propietarios no implica necesariamente el cese del negocio, sino quizá su continuidad bajo otra dirección. En este caso, la continuidad debería ser definida por la permanencia en mercado original, aun cuando dicha permanencia involucre cambios en el diseño de productos y estrategias de posicionamiento de la empresa en el segmento que atiende Drozdow (1990).

2.3. Definición de términos

Empresario	Es la persona que posee, administra o dirige una industria o empresa.
Empresa	Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales con fines de lucro.

Pequeña empresa	Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.
Familia	Es la unión de personas que comparten un proyecto vital de existencia en común que se quiere duradero, en el que se generan fuertes sentimientos de pertenencia ha dicho grupo, existe un compromiso personal entre sus miembros y se establecen intensas relaciones de intimidad, reciprocidad y dependencia.
Empresa Familiar	Es aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma.
Sucesión	aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las

	correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por el sucesor(es) de la misma familia.
Continuidad	Debe ser entendida como la permanencia en el mercado de la empresa familiar.
Fundador	Quien funda, edifica, construye o crea material o figuradamente
Sucesor	Sustitución de una persona en su lugar o función

CAPITULO III MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Unidad de análisis

Empresas pequeñas familiares de origen Cajamarquino que tiene en el mercado una actividad mayor a 10 años.

3.2 Población de estudio

La población de estudio está representado por aquellas empresas que se ajustan a las siguientes criterios: ser empresas pequeñas, tener al menos diez años de existencia en el mercado, tener vinculados miembros de la segunda generación o posteriores en la dirección de la empresa.

3.3 Muestra

Tomando en consideración que se desarrolló un estudio de casos múltiples, se aclara que en este tipo de estudios no se seleccionó una muestra representativa de la población de estudio, sino una muestra teórica. Es decir, el número de casos apropiado ha sido determinado en función conocimiento existente del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales (Eisenhardt, 1991).

La muestra de estudio está conformada por cinco empresas, que fueron seleccionadas a través del muestreo no probabilístico por conveniencia. Con la finalidad de disponer de un panorama diverso del empresariado cajamarquino, las empresas que integraron el presente estudio se distribuyeron en los siguientes sectores: servicios (Centro Educativo y Restaurante), industria (Una panadería), construcción (Ferretería y

Firma Constructora). A los participantes se les garantizó la confidencialidad de la información que nos brindaron, y solamente se les nombrará como casos (1, 2, 3, 4,5).

3.4 Método de investigación

El problema que orienta a la presente propuesta corresponde al de una investigación del enfoque cualitativo, pues se busca obtener una extensa observación del proceso de sucesión de cinco empresas familiares cajamarquinas a partir de la percepción de sus protagonistas: fundadores/actuales sucesores, posibles sucesores y trabajadores.

Respecto al nivel de investigación que corresponde al diseño de investigación a seguir, se trata de un estudio exploratorio; el mismo que demandará de la aplicación diseño de investigación estudios de caso múltiple. Según (Yin, 2005) en este tipo de diseños, cada caso individualmente debe ser seleccionado de forma que "permita prever resultados semejantes, replicación literal, o producir resultados contrastantes y replicación teórica", en función de lo que fue previsto en el inicio del estudio Consecuentemente, los resultados provenientes de la aplicación de un estudio de casos múltiples, poseen mayor credibilidad y son considerados más convincentes proporcionando al investigador mayor seguridad para la exposición de ellos.

3.5. Técnicas de investigación

Respecto a la estrategia de investigación específica que se utilizó para aplicar el estudio de casos múltiples, se tomó en cuenta la recomendación de Yin (1994) sobre la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permite verificar si los datos obtenidos mediante las fuentes de información a las cuales se recurre guardan relación

entre sí. Para tal fin, se aplicarán tres tácticas para asegurar la validez de la información a obtener: múltiples fuentes de evidencia (fundador/sucesor actual, posible sucesor y trabajador) así como el establecimiento de cadena de evidencias (derivación de conclusiones a partir de las preguntas de investigación y el análisis de la evidencia).

3.6. Instrumentos

Respecto a los instrumentos de recolección de datos, se diseñaron 3 guías de entrevista semi-estructurada para ser aplicadas individualmente al fundador o actual sucesor de la empresa, posible sucesor y un trabajador antiguo. Las preguntas formuladas a través de las entrevistas abordan los siguientes temas: fundación de la empresa, estructura de gobierno, planificación de la sucesión, preparación de los posibles sucesores para la sucesión, profesionalización, capacitación o conocimiento de la gestión de empresas familiares (Ver Anexo 1).

3.7. Procedimientos de recolección de datos

Se programó la aplicación de las entrevistas con una semana de anticipación, según la disponibilidad de las empresas familiares. Se aseguró que las entrevistas, tratando que los evaluados se encuentren un su lugar habitual dentro la empresa y en momentos que tuvieran la mayor atención hacia nuestra solicitud.

Las entrevistas se iniciaron siempre con unos comentarios para describir el propósito de la entrevista y el tema general sobre el cual se va a preguntar. Todas las entrevistas fueron conducidas el autor de la investigación, con una duración aproximada de 45 a minutos.

3.8. Análisis de datos

En la presente investigación se aplicó un análisis de contenido con un enfoque narrativo; es decir, se trata de un análisis donde la labor de la interpretación del discurso es más importante que la del recuento o la asociación estadística de los elementos del lenguaje (Ruiz, 2012) Por consiguiente, la información que los entrevistados brindaron acerca de sus experiencias pasadas, aspectos de su vida actual y predicciones fue sometida al análisis narrativo a través de tres matrices analíticas; éstas permitieron esquematizar las respuestas brindadas a el fundador/actual sucesor, posible sucesor y trabajador (Ver Anexo 1).

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Con la finalidad de dar respuesta al propósito de describir las características del proceso de sucesión de las cinco empresas evaluadas así como establecer las diferencias entre dichas empresas según etapa generacional, se realizará un análisis de los resultados obtenidos a partir de seis ejes temáticos: características generales de las empresas evaluadas, preparación de los sucesores, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones empresa-familia y la jubilación-retito del fundador, características del último proceso de sucesión. Matriz de análisis de las entrevistas (ver Anexo N° 2).

4.1.1.-Características generales de la empresa

La muestra de estudio se compone de cinco empresas, lo cual se distribuyeron en los siguientes sectores: servicios (Centro Educativo y Restaurante), industria (Una panadería), construcción (Ferretería y Firma Constructora).

De las cinco empresas entrevistadas tres de ellas han sido creadas hace más de 40 años (1930, 1947, 1971) y dos empresas fueron creadas hace menos de 22 años (1993 y 2003). Por otro lado, de las cinco empresas evaluadas, todas ellas son pequeñas empresas familiares y tienen entre su planilla de trabajadores un promedio entre 4 a 5 familiares; en su mayoría familiares directos. Por otro lado, tres empresas (Casos 1,3 y 4) tienen un promedio de 40 trabajadores no familiares; mientras que dos empresas (Casos 2 y 5), tienen entre 6 a 15 trabajadores no familiares. Cabe resaltar que la empresa con mayor antigüedad presenta el menor nivel de crecimiento respecto a las más contemporáneas.

Respecto a las características de los fundadores, se halló que de las cinco empresas solamente un fundador o actual sucesor cumple la labor de directora (Caso 4); en el resto de casos, ejercen el rol de gerentes generales. Una de las empresas (Caso 2) tiene como fundadores a un grupo de hermanos; mientras que en el Caso 5, los actuales dueños son dos hermanos. De otro lado, la mayor edad del fundador/ sucesor actual fue de 83 años y la menor, de 52 años. Solo en una empresa el fundador/sucesor actual es del sexo femenino. Asimismo, sólo uno de los fundadores/sucesor actual no tiene estudios superiores.

En cuanto a las características del posible sucesor, se halló que sus edades oscilan entre los 32 y 53 años. Sólo uno de los posibles sucesores es del sexo femenino, (caso 4). Asimismo, todos los posibles sucesores han concluidos estudios de educación superior, cuatro con educación universitaria (Ing. Civil, Ing. Agrónomo, Administración de Empresas, Turismo y Hotelería) y uno con educación técnica (Industrias Alimentarias).

Por otro lado los trabajadores, presentan edades que van desde los 39 a 59 años. Sólo un trabajador entrevistado fue del sexo femenino. Dos de los trabajadores tienen grado de instrucción superior (Caso 1 y Caso 2); los otros tres, tienen secundaria completa. El tiempo de servicios que un trabajador viene laborando en su respectiva empresa fue de 38 años; el menor tiempo de servicios fue de siete años. Sólo dos de los trabajadores manifestaron haber sido ascendidos para ejercer puesto distinto al cual ingresaron a la empresa: caso 1, “En mi puesto actual tengo 5 años soy responsable del área de ventas”, y caso 2. “Tengo 4 años en mi puesto actual estoy

como encargado del laboratorio de suelos”. Los trabajadores de los casos 3 y 5 han trabajado en la misma empresa desde que iniciaron su experiencia laboral.

Tabla N°1 Características generales de las empresas y de sus respectivos fundadores, posibles sucesores y personal antiguo.

CASO 1
Pequeña empresa dedicada a la venta de productos para construcción y necesidades del hogar, fundada en 1993 y se encuentra en la segunda generación. Posee 40 empleados y 4 miembros de la familia en la empresa, fundador, esposa, sucesores. El actual sucesor estuvo en la gestión de la empresa hasta que falleció, actualmente el sucesor es el propietario de la empresa desde el 2006, compró las acciones de sus hermanos, él tiene 56 años de edad y economista de profesión. Respecto al posible sucesor, se trata de un varón de 32 años, terminó sus estudios superiores y ahora ocupa el cargo de administrador. De otro lado, se entrevistó a una trabajadora, quien es profesora de profesión y solamente dos años ejerció su profesión, tiene 43 años y su experiencia laboral en la empresa es de 10 años trabajando en la empresa, cinco de ellos en el área de ventas.
CASO 2
Pequeña empresa que elabora proyectos y obras civiles y electromecánicas; fundada en el 2003y está en la primera generación, integrada por 05 empleados familiares y 06 no familiares. Los fundadores (03 hermanos) están en la gestión de la empresa actualmente, uno de ellos es el gerente (socio fundador), tiene 52 años y es ingeniero civil de profesión. Respecto al posible sucesor, se trata del sobrino de los fundadores, quien es ingeniero civil, del sexo masculino y tiene 34 años. Actualmente ocupa el cargo de jefe de operaciones. Entre uno de los trabajadores más antiguos, se entrevistó a un varón de 59 años, no tiene estudios superiores (solo secundaria), y tiene 7 años trabajando en la empresa, pero 4 años en encargado del laboratorio de suelos.
CASO 3
Pequeña empresas dedicada al rubro de oferta de servicios (comida y bebida), fue fundada en 1947 y está en la segunda generación. En la actualidad cuenta con 40 empleados no familiares y 5 familiares. El actual sucesor, estuvo en la gestión de la empresa hasta que falleció, el actual sucesor es el único propietario, quien desde muy pequeño estuvo involucrado en el negocio familia, él tiene 63 años de edad y es profesor de profesión. El posible sucesor es un varón de 32 años, concluyó sus estudió de Turismo y Hotelería y en la actualidad trabaja como gerente de uno de los locales. De otro lado,

se entrevistó a un trabajador del sexo masculino de 51 años de edad y con estudios secundarios completos, quien viene trabajando como mozo alrededor de 32 años.
CASO 4
Pequeña empresa que ofrece servicios educativos, fundada en 1971 por una pareja de esposos y se halla en la primera generación. Tienen 40 empleados no familiares y 04 familiares. La fundadora tiene en la actualidad 74 años y es profesora. La posible sucesora tiene las carreras de ingeniería agrónoma y educación, tiene 45 años y labora en la empresa como personal administrativo. El trabajador entrevistado es docente del nivel secundaria, del sexo masculino y tiene 39 años, viene laborando en la empresa cerca de 18 años.
CASO 5
Pequeña empresa perteneciente al rubro industrial (panadería y pastelería), fundada en 1930 que actualmente está en la segunda generación y que se prepara para ingresar a la tercera generación. Tiene 15 empleados no familiares y 04 familiares. El actual sucesor es un varón de 83 años sin estudios superiores. El posible sucesor es un varón de 53 años quien ocupa el cargo de gerente. El trabajador entrevistado es un varón de 56 años, sólo tienen estudios primarios y trabaja en la empresa cerca de 38 años.

4.1.2.- Preparación de los posibles sucesores

Una característica común de todos los potenciales sucesores es que han cursado estudios superiores técnicos o universitarios en carreras relacionadas a la actividad que desarrolla la empresa.

Sólo en dos empresas los potenciales sucesores iniciaron su involucramiento desde edades muy tempranas: “desde los diez años he estado involucrado en las actividades de la empresa” (Caso 1); “desde muy pequeño estuve involucrado en el negocio, ahora lo hago con más responsabilidad”. (Caso 5). Para el resto de empresas, los potenciales sucesores comenzaron su involucramiento luego de haber concluido sus estudios superiores.

Entre los conocimientos y actitudes que los sucesores han identificado como importantes para su desempeño laboral en las empresas evaluadas se destaca: habilidades sociales, perseverancia, emprendimiento, amabilidad hacia los clientes, responsabilidad, entre otras.

A excepción del (Caso 4), todos los posibles sucesores manifestaron sentirse preparados en caso de ser elegidos para dirigir las empresas. De éstos últimos, sólo uno indicó que es consciente que le faltan algunas competencias para estar más preparado para esta posible responsabilidad. De otro lado, es importante la descripción que realiza la persona que no se consideró preparada para liderar la empresa familiar:

“Yo no me siento preparada en caso que me propusieran para tomar el control de la empresa, no aceptaría, lo mejor será contratar una persona externa para que se ocupe de la dirección.” (Caso 4).

Los fundadores o actuales sucesores de las empresas destacaron la importancia de que el posible sucesor de la empresa cuente con competencias técnicas para el negocio así como compromiso con el trabajo, vocación de servicio, y una actitud innovadora. En esto mismo, se informó que no se tienen implementado un mecanismo orientado a la profesionalización de los familiares con el propósito de formar o elegir a los posibles sucesores; sin embargo, para el caso 1 y 4, los miembros de la familia están asistido a capacitaciones en temas de gestión de empresas.

Entre algunos de los conocimientos y habilidades que fueron indicados por los fundadores o actuales sucesores como importantes de ser trasmitidas a los posibles sucesores se tiene: capacidad de negociación, toma de decisiones, entendimiento y respeto de los clientes.

De los cuatro posibles sucesores que manifestaron sentirse capaces de dirigir la empresa, dos manifestaron cambios concretos que podrían implementar en sus respectivas empresas: “implementar otra línea de negocio” (Caso 1); “Voy a modernizar la empresa con maquinaria nueva, ampliar la infraestructura y poner un servicio adicional, como un café al paso” (Caso 5).

Ninguno de los posibles sucesores ha recibido capacitación en temas de empresas familiares, las capacitación recibida se orientan a temas de gestión de la calidad, gestión de recursos humanos, contabilidad, liderazgo y otros temas relacionados con la producción de los respectivos productos o servicios de su rubro empresarial.

Todos los posibles sucesores entrevistados manifestaron su deseo de que las empresas de sus familias continúen en el mercado, aduciendo la importancia de

reconocer los esfuerzos desplegados tanto por los fundadores así como por la familia en general: “me gustaría trabajar con mi hermano y hacer crecer el patrimonio de la familia” (Caso 1); “el apellido es parte de la empresa, esta empresa es una familia más para nosotros” (Caso 2); “que no se pierda este proyecto familiar que mi abuelo inició” (Caso 3); “que este proyecto familiar siga continuando, es el esfuerzo de nuestros padres y de nosotros también” (Caso 4); “ que esto siga manteniéndose, como un negocio que viene de generación tras generación”(Caso 5)

Entre los posibles sucesores que informaron no prever problemas como resultado del proceso de trasmisión de la dirección la empresa a otro integrante de la empresa, se justificó dicha hipótesis a través de la buena relación que existe entre los miembros de la familia: “Mi hermano y yo somos candidatos y tengo una buena relación con mi hermano” (Caso 1); “las personas involucradas [posibles sucesores] trabajamos en el negocio y nos conocemos unos a otros”.(Caso 5) Por el contrario, entre quienes manifestaron la aparición de algunos problemas, consideraron que éstos últimos serían fruto de una nueva forma de trabajo que podría establecer el sucesor.

No obstante todos los trabajadores han mencionado su poco interés por saber quién será el posible sucesor de la empresa, ello atribuyen que la empresa quedará en manos de algunos de los hijos o parientes directos. Para el trabajador de los casos 3 y 5, el cambio dirección no le preocuparía pues conoce la forma de trabajar de los posibles sucesores. Sin embargo, entre aquellos que manifestaron su preocupación por tal inminente cambio se tuvieron razones tales como: “no son como el dueño [los hijos], él nos trata como familia y nunca nos niega algo que le pidamos” (Caso 1); “de repente tiene otra forma de tratar a los trabajadores” (Caso 2). Estas

preocupaciones coinciden con la percepción de estos trabajadores que un potencial cambio de dirección de la empresa afectará en el actual trato a los trabajadores así como nuevas formas de trabajo. De otro lado, todos los trabajadores entrevistados mencionaron sentirse preparados para el cambio de dirección de la empresa, considerando la importancia de adecuarse al nuevo escenario y mantener su actual desempeño laboral. Entre las cualidades que los trabajadores indicaron como importantes para el posible sucesor sobresalen: la habilidad para mandar, el ser respetuoso y amable con el personal y los clientes, así como comprometido con el negocio.

Tabla N° 2. Preparación del sucesor CASO 1

-El posible sucesor terminó sus estudios y su padre le invitó a trabajar con él; *"desde los 10 años he estado involucrado en las actividades de la empresa"*.

-El posible sucesor tiene la facilidad de relacionarse con personas de negocio, y es constante en las tareas que realiza.

-El posible sucesor se siente preparado en caso de ser elegido para dirigir la empresa, en los cambios que podría realizar "*es implementar otra línea de negocio*" e identificar cuellos de botellas para poder corregirlos.

-El actual sucesor destacó que es importante que los posibles sucesores cuente con competencias técnicas para el negocio, como: estar capacitado, formado profesionalmente, que tenga predisposición de tiempo, con un alto nivel de compromiso.

-El actual sucesor manifiesta que sería importante transferir algunas de sus competencias al posible sucesor como: establecer un diálogo abierto y tener la habilidad de convencer al cliente.

-El posible sucesor no ha recibido capacitación en temas de empresas familiares, pero si en gestión de la calidad.

-El posible sucesor dice que debería continuar este proyecto familiar solo es seguir el camino que ya está hecho *"me gustaría trabajar con mi hermano y hacer crecer el patrimonio de la familia"*.

-El posible sucesor manifiesta, ante la pregunta que problemas podrían surgir cuando se realice el proceso de transmisión a otro integrante de la familia. Creo que ninguno "*mi hermano y yo somos los candidatos y tengo una buena relación con mi hermano."*

-La trabajadora no se ha preguntado quien será el próximo sucesor, pienso que será uno de sus hijos. Sí me preocupa; porque *"no son como el dueño, él nos trata como familia y nunca nos niega algo que le pidamos"*

-La trabajadora manifiesta estar preparada para el momento en que el actual dueño transmita la dirección, pero no obstante recalcó que una de las cualidades que debería tener el próximo sucesor seria conocimiento del negocio, estar involucrado y comprometido, tener carácter para mandar.

Tabla N° 3. Preparación del sucesor CASO 2

-El posible sucesor habló con uno de los socios y como cumplía con el perfil, ingresó para formar parte de la empresa. Pero una de las habilidades que le han servido para afrontar su trabajo es: ser ordenado, cumplido, y sobretodo conocer softwares que le servía mucho a la empresa, y sobre todo la capacidad de adaptarse ante cualquier situación.

-El posible sucesor se siente preparado en caso de ser elegido para dirigir la empresa "Yo no podría realizar cambios mientras nos estén de acuerdo los demás". Pero si podría recomendar que estrategias deberían implementar como, buscar nuevos nichos de mercado, nuevas oportunidades con nuevos clientes.

-El fundador destacó la importancia que el posible sucesor cuente con competencias técnicas para el negocio, por ejemplo, que tenga liderazgo, e innovador.

-El fundador manifiesta que sería importante transferir algunas de sus competencias al posible sucesor, poder de negociación que tenemos los socios y ser participativo [metido].

-El posible sucesor, no ha recibido capacitación en temas de empresas familiares tampoco en temas de dirección, solo en temas técnicos que es mi rubro, pero ahora no es mi prioridad.

-El posible sucesor dice que debería continuar, porque es el fruto del esfuerzo de los fundadores, "*el apellido es parte de la empresa, esta empresa es una familia más para nosotros".*

-El posible sucesor manifiesta, ante la pregunta que problemas se podrían dar cuando se realice el proceso de transmisión a otro integrante de la familia, el problema sería en un inicio, hasta que se establezca el nuevo sucesor, chocaría la forma de trabajar, la comunicación estaría limitada por tratarse de un líder nuevo.

-El trabajador no se ha preguntado quien será el próximo sucesor, tal vez uno de sus hijos de los gerentes. Eso sería lo ideal, pero si me preocupa *"de repente ellos tienen otra forma de tratar a los trabajadores."*

-El trabajador manifiesta estar preparada para el momento en que el actual dueño transmita la dirección, además sé cuál es mi trabajo y no me van a decir nada, pero eso una de las cualidades que debería tener el próximo sucesor sería que tenga misión, visión, sea innovador y que sepa identificar oportunidades en el mercado.

Tabla N° 4. Preparación del sucesor CASO 3

-El posible sucesor terminó todos sus estudios y vino apoyar definitivamente a su padre.
-El posible sucesor manifiesta que una de sus habilidades que mejor le han servido es tener conocimientos en gastronomía, las nuevas técnicas que traje para con la cocina y el trato adecuado con nuestros trabajadores, y lo que resalto es que soy amable con mis clientes.
-El posible sucesor dice que cualquiera de sus hermanos están preparados para tomar el control de la empresa, pero eso es ya depende de su padre a quien elija. En los cambios que podría realizar, creo ninguno seguirá el rumbo en que esta, si se da la oportunidad de hacer algo que beneficie a la empresa se hará en su momento.
-El actual sucesor dice que es importante que cuente el futuro sucesor con competencias técnicas para el negocio, que seamos trabajadores perseverantes y que conozca el negocio.
-El actual sucesor dice que sería importante transferir algunas de sus competencias al posible sucesor. Que sea una persona trabajadora hábil en la toma decisiones, creo que la persona que asuma el negocio eso debería tener.
-El posible sucesor no ha recibido capacitación en temas de empresas familiares, pero si en temas de dirección.
-El posible sucesor manifiesta, el deseo "*que no se pierda este proyecto familiar lo que mi abuelo inicio*". Lo cual nosotros que somos sus nietos deseamos continuarlo.
-El posible sucesor nos manifiesta, ante la pregunta que problemas podrían surgir cuando se realice el proceso de transmisión a otro integrante de la familia, no creo que el cambio sea tan grande todos los involucrados conocen nuestro trabajo y lo demostramos o de repente cambie el sucesor por el poder que tiene.
-El trabajador no se ha preguntado quien será el próximo sucesor, supongo que uno de sus hijos. No me preocupa por qué sé cuál es la forma de trabajar de ellos.
-El trabajador manifiesta estar preparado, y tranquilo para el momento de la transición de la dirección. Pero eso sí, una de las cualidades que debería tener el posible sucesor, debe ser responsable, tener liderazgo y ser respetuoso.

Tabla N° 5. Preparación del sucesor CASO 4

-La posible sucesora manifiesta que se incorporó en la empresa de sus padres cuando la empresa tenía dos años de creación, como docente. Pero una de las habilidades que mejor lo han servido, es tener la vocación de educadora, y siempre ha sido responsable en su trabajo

-La posible sucesora manifestó, *"Yo no me siento preparada en caso que me propusieran para tomar el control de la empresa, no aceptaría, lo mejor será contratar una persona externa para que se ocupe de la dirección"*. Lo cual ayudaré a la persona responsable del puesto a implementar nuevas estrategias para mejorar nuestra institución.

-La fundadora dice que el posible sucesor cuente con competencias técnicas para el negocio, tenga vocación de servicio. También es importante transferir algunas de sus competencias a la posible sucesora como: que tenga la habilidad de resolver problemas con los alumnos y dar una buena atención a los padres de familia.

-La posible sucesora manifiesta que no ha recibido capacitación en temas de empresas familiares pero si en otros temas relacionado con la educación.

-La posible sucesora dice que debería continuar la empresa en manos de la familia "*que este es un proyecto familiar siga continuando, es el esfuerzo de nuestros padres y de nosotros también*".

-La posible sucesora nos manifiesta, ante la pregunta que problemas podrían dar cuando se realice el proceso de transmisión a otro integrante de la familia seria. Un problema que podría darse, sería la nueva forma de trabajo, forma de pensar del sucesor, pero si nos ponemos de acuerdo no creo que las cosas vayan más allá.

-El trabajador no se ha preguntado quien será el próximo sucesor. En verdad no sé quién será, uno de sus hijos será la persona quien asuma la responsabilidad. No me preocupo para nada porque yo cumplo con mi trabajo y se cuál es mi trabajo.

-El trabajador manifiesta que si está preparado para el momento en que el actual dueño transmita la dirección., para quien tenga que asumir la dirección. Pero una de las cualidades que debería tener el posible sucesor: tiene que gustarle la educación, amar su trabajo, ser dedicado, dar un buen trato a los padres de familia.

Tabla N° 6 Preparación del sucesor CASO 5

-El posible sucesor hace mención que. "*desde muy pequeño estuve involucrado en el negocio pero ahora lo hago con más responsabilidad*" y se cómo funciona este negocio. Pero una de las habilidades que me mejor lo han servido, siempre he sido dedicado y curioso en las cosas, y sobre todo soy amable con los clientes.

-El posible sucesor manifestó en caso que le propusieran tomar el control de la empresa si está preparado, ya lo estoy haciendo me dieron el cargo temporalmente. En los cambios que podría realizar sería, *"voy a modernizar la empresa con maquinaria nueva, ampliar la infraestructura y poner un servicio adicional, como un café al paso".*

-El actual heredero dijo que el posible sucesor cuente con competencias técnicas para el negocio: uno seria que tenga amor al trabajo, dedicación y sepa del negocio, pero también sería importante transferir algunas de sus competencias o conocimientos al futuro sucesor, como voluntad para hacer las cosas y el respeto con el cliente.

-El posible sucesor no ha recibido capacitación en temas de empresas, pero si me gustaría hacerlo para mejorar este negocio.

-El posible sucesor manifestó que debería continuar la empresa en manos de la familia .Estoy de acuerdo "*que esto siga manteniéndose, como un negocio que viene de generación tras generación".*

-El posible sucesor nos manifiesta, ante la pregunta, que problemas podrían surgir cuando se realice el proceso de transmisión a otro integrante de la familia, creo que ninguno, porque "*las personas involucradas en el negocio nos conocemos unos a otros".*

-El trabajador no se ha preguntado quien será el próximo sucesor, pero supongo uno de sus sobrinos que trabajan con nosotros o contrataran a otros externos. No me preocupo para nada porque los conozco, convivimos con ellos en el trabajo. Pero si son ajenos a la familia me preocuparía, porque vendrían con diferente forma de trabajar eso nos afectaría

-El trabajador manifiesta que si está preparado para el momento en que el actual dueño transmita la dirección, al final lo que importa es hacer bien tu trabajo, y cualquiera que sea será bien recibido. Pero una de las cualidades que debería tener el próximo sucesor, debe tener un buen liderazgo, tratar bien al personal, con un pago justo y ser ordenado.

4.1.3.-Desarrollo de la organizacional

A partir de la entrevista a fundadores o actuales dueños las empresas evaluadas, se halló que los miembros de la familia se integran como trabajadores ocupando puestos administrativos de alto nivel de dirección: ¨Yo soy el gerente, mi hijo mayor es el administrador¨ (Caso 1); ¨Todos mis hermanos tenemos cargos directivos¨ (Caso 2); ¨Actualmente mi padre es el gerente general y nosotros [los hijos] cada uno estamos a cargo de un local (Caso 3); ¨Yo soy la directora, mi esposo el subdirector, una de mis hijas la tesorera¨ (Caso 4); Yo soy el gerente general, mi hermana es la contadora (Caso 5).

Sólo en dos empresas el número de miembros de la familia que laboran en la empresa es la mitad o un cuarto del total de trabajadores (Caso 2 = 5 familiares vs. 06 no familiares); y (Caso 5 = 4 familiares vs. 15 no familiares). En el resto de casos, el número de familiares que están integrados en la empresa como trabajadores es proporcionalmente bajo, y en su mayoría se circunscribe a integrantes de la familia directa (Hermano, esposo(a), hijos, sobrinos). Ante la pregunta de cómo es el proceso de incorporación de familiares a la empresa, sólo el caso 2, indicó que era a través de la Junta de Accionistas, el resto de casos optó por hacer precisiones respecto a su poca apertura a integrar parientes como trabajadores: ¨Sólo trabajamos parientes directos, otros no¨ (Caso 1.); ¨La política de la empresas es que sólo se incorporen los familiares directos¨ (Caso 4.).

Respecto al tipo de instrumentos de gestión que actualmente poseen las empresas, la mayoría de casos indicó contar con el Manual de Organización de Funciones (MOF), a excepción del caso 4, que señaló contar con instrumentos propios de su

actividad educativa. Seguidamente, tres casos mencionaron contar con el Reglamento interno de Funciones (RIF). Todos los evaluados indicaron obtener beneficios en la gestión de sus empresas partir de la aplicación de las herramientas antes mencionadas. También en un caso se hizo la precisión del rol de ocupa un miembro de la familia en la empresa: “la familia tiene en claro que cuando se trabaja dentro de la empresa, se trata como un trabajador más”.

De otro lado, ninguno de los fundadores o actuales dueños de las empresas familiares señaladas ha recibido capacitación en temas de empresas familiares. Su capacitación se ha circunscrito en temas de gestión, recursos humanos, o temas referentes a aspectos de su actividad productiva o de servicios (Caso 1, 2, y 4). Respecto al caso 3 y 5, se indica que la dirección de su empresa ha sido tomando en consideración su propia experiencia.

Desde el punto de vista de los posibles sucesores, existen fortalezas de sus empresas familiares tales como posicionamiento de la marca en el mercado, valores organizacionales, calidad de sus productos o servicios, satisfacción de sus clientes internos así como equipamiento. La mayoría de los trabajadores entrevistados tienen una percepción de crecimiento de las empresas familiares tanto en diversificación de sus productos o servicios así como en infraestructura. Sólo un trabajador (Caso 5) señaló que el único cambio experimentado por la empresa se circunscribe a un cambio en infraestructura.

De otro lado, todos los trabajadores entrevistados manifestaron sentirse comprometidos con sus respectivas empresas, sobre todo en su responsabilidad para

cumplir con las metas establecidas para sus labores. De igual manera, estos trabajadores tienen la percepción de que se toman en cuenta las ideas que ellos aportan a la empresa.

Tabla N° 7 Desarrollo de la empresa familia CASO 1|

-El actual sucesor manifestó, "yo y mi hijo tenemos cargos directivos. *"Yo soy el gerente, mi hijo mayor es el administrador"*. -El actual sucesor respondió ante la pregunta de cómo es el proceso de incorporación de familiares a la empresa. "*Solamente trabajamos pariente directos, otros familiares no"*, respecto al instrumento que posee la empresa, utilizan el MOF, RIF y un plan estratégico. -El actual sucesor no ha recibido capacitación en temas de empresas familiares, pero sí hizo un diplomado en gerencia en la universidad de ESAN. -El posible sucesor dice que unos de los puntos fuerte de la empresa es que nosotros vendemos productos de calidad y originales, precio justo, tenemos los pilares posicionados en el mercado. -La trabajadora tiene la percepción de crecimiento de la empresa, por ejemplo, se ha abierto dos tiendas más, tenemos un local propio, renovamos con productos nuevos, marca nuevas, y también ya nos dan utilidades. La trabajadora dijo que está comprometida con la empresa y cumplir con mis metas que me dan., pero también tiene la percepción que toman en cuenta sus ideas.

Tabla N° 8 Desarrollo de la empresa familia CASO 2

-El fundador manifestó, *"todos mis hermanos tienen cargos directivos"*. Gerente general, gerente administrativo y gerente de proyectos.

-El fundador respondió ante la pregunta de cómo es el proceso de incorporación de familiares a la empresa. *"Indicó que era a través de la junta de accionistas"*, respecto al instrumento que posee su empresa, utiliza el MOF, RIF y también el FODA y tiene una certificación ISO de gestión de la calidad.

-El fundador dijo que no ha recibido capacitación en temas de empresas familiares, pero sí hizo un diplomado en gestión de recursos humanos

El posible sucesor dice que unos de los puntos fuerte de la empresa. Seria, se rige por principios, es un grupo humano que trabaja con honestidad, tiene laboratorios equipados, tenemos nuestros procesos bien desarrollados.

El trabajador tiene la percepción de crecimiento de la empresa, Si habido una mejora continua, tenemos proyectos grandes y tenemos un laboratorio de suelos equipado.

El trabajador dijo que está comprometido con la empresa. Uno de mis compromisos es responder con eficiencia las actividades que tengo designadas pero también tengo la percepción que Sí se toma en cuenta algunas ideas o recomendaciones que yo doy.

Tabla N° 9 Desarrollo de la empresa familia CASO 3

-El actual sucesor manifestó respecto a los cargos directivos *"actualmente mi padre es el gerente general, y cada uno de nosotros (hijos) están a cargo de un local"*.

-El actual sucesor respondió ante la pregunta de cómo es el proceso de incorporación de familiares a la empresa. Trabajamos la familia directa, y contratamos gente externa no familiar. Respecto al instrumento que posee la empresa, tiene el MOF, y el RIF.

-El actual sucesor dijo, que no ha recibido capacitación en temas de empresas familiares, pero en otros tipos de capacitación tampoco, pero "*por la experiencia y conocimiento del negocio lo hecho bien*".

-El posible sucesor manifiesta que unos de los puntos fuerte de la empresa, es el nombre de la empresa está bien posicionada, es tradicional que ha venido creciendo a lo largo de los años.

-El trabajador tienen la percepción de crecimiento de la empresa, en cuanto a su infraestructura ha crecido, se abierto tres locales.

-El trabajador dijo que está comprometido, siempre he cumplido con mis obligaciones, soy responsable, pero también tiene la percepción que toman en cuenta sus ideas cuando aporta.

Tabla N° 10 Desarrollo de la empresa familia CASO 4

-La fundadora manifestó, que todos familiares tienen responsabilidades. *"Yo soy la directora, mi esposo el subdirector, una de mis hijas tesorera, y mi otra hija se encarga del tema administrativo*

-La fundadora respondió ante la pregunta de cómo es el proceso de incorporación de familiares a la empresa. *"La política de la empresas es que sólo se incorporen los familiares directos",* con respecto al instrumento que posee la empresa. Son el PEI (Proyecto Educativo Institucional), proyecto curricular, plan anual de trabajo, y su reglamento interno.

-La fundadora dijo que no ha recibido capacitación en temas de empresas familiares, sino en educación y cuestiones pedagógicas.

-La posible sucesora dice que unos de los puntos fuerte de la empresa. Es el buen trato personalizado que se les da a nuestros profesores, y un buen pago.

-El trabajador tiene la percepción de crecimiento de la empresa, ha crecido en cuanto a infraestructura tiene más alumnos y tiene los tres niveles (inicial, primaria, secundaria).

-El trabajador dijo estar comprometido con la empresa., y uno de sus compromisos ha sido responder con enseñanza de calidad para los alumnos, pero por otro lado también he sido considerado en todos los aspectos en lo económico, y buen trato. Pero también tengo la percepción que en algunas situaciones sí toman en cuenta mi opinión o recomendación.

Tabla N° 11 Desarrollo de la empresa familia CASO 5

-El actual sucesor manifestó, que todos los familiares tienen cargos directivos "*Yo soy el gerente general, mi hermana es la contadora* "y mis dos sobrinos son gerentes también.

-El actual sucesor respondió ante la pregunta de cómo es el proceso de incorporación de familiares a la empresa. Por ahora trabajamos los cuatro familiares, no se han presentado otros parientes. . Con respecto al instrumento que posee la empresa, utilizan el MOF y RIF.

-El actual sucesor dijo que Nunca ha recibido capacitación en temas de empresas familiares, pero *"gracias a Dios por experiencia he sabido manejar esta empresa".*

-El posible sucesor manifestó que unos de los puntos fuerte de la empresa son: la venta de sus productos que son deliciosos, y se diferencia de los demás

-El trabajador tiene una percepción de crecimiento de la empresa, "*Solo en infraestructura habido mejoras, antes era el techo de teja, hecho de carrizo, piso de tierra*". Ahora se siente limpio y ordenado.

-El trabajador manifestó estar comprometido con la empresa. Yo siempre desde que entre a trabajar en esta empresa he sido responsable, trabajador y fiel en mis obligaciones. Pero también tengo la percepción que en algunas situaciones aceptan algunas de mis sugerencias.

4.1.4.-Desarrollo de las relaciones empresa-familia

Respecto a las relaciones familiares, los fundadores o actuales sucesores utilizaron algunos calificativos tales como el respeto, responsabilidad, buena, saludable. Ellos destacan que éste tipo de valores han permitido el buen gobierno y crecimiento de la empresa. Sólo en un caso, se hizo referencia a la existencia de conflictos que se han sabido manejar: "Con mis familiares ha habido roce, pero después todo bien, hemos podido manejarlo". (Caso 3)

A diferencia de los fundadores o actuales sucesores, los posibles sucesores manifestaron que el trabajar con otros familiares no es fácil: "Uno de los problemas más comunes son las postura distintas" (Caso 1); "trabajar con familia es muy difícil, pero se tiene que tener paciencia" (Caso 3); "Es que nadie quiere obedecer, tenemos que estar repitiendo las cosas." (Caso 4); "Trabajar con familiares es difícil porque no te hacen caso, no obedecen y no cumplen con sus actividades" (Caso 5). Asimismo, los posibles sucesores, a excepción del caso 2, indicaron que los miembros de la familia que laboran en la empresa tienen los mismos derechos que el resto.

Respecto a la solución de conflictos, la mayoría de posibles sucesores indicó que se abordan dicha temática en diferentes oportunidades; sin embargo se hizo referencia a conflictos que suceden entre los trabajadores más que entre los mismos familiares. En cuanto a ésos últimos, su expresión se puede evidenciar con las siguientes respuestas: "A veces con mi padre [el fundador] tenemos algunos altercados porque los trabajadores toman una incorrecta decisión en los procesos de venta" (Caso 1).

Respecto a las reuniones que realiza la familia para evaluar asuntos de empresas, se identificó un patrón muy heterogéneo, desde aquellos que no se reúnen (Caso 1) o

sus reuniones son cada tres meses (Caso 5) hasta aquellas empresas donde se reúnen semanalmente (Caso 3) o cada quince días (Caso 2).

Respecto a la posibilidad de que un potencial proceso de sucesión genere conflictos en la familia, casi todos los fundadores o sucesores entrevistados negaron dicha posibilidad, aduciendo una buena relación entre los miembros de la familia: “Yo creo que ningún problema podría darse, porque a mi familia lo conozco como son (Caso 1)”; ¨Yo creo que ninguna dificultad¨;(Caso 3) “No creo que existe alguna dificultad, mis hijos se llevan bien” (Caso 4) y “Ninguno creo”. Sin embargo, manifestaron su responsabilidad por dejar las cosas definidas y en orden.

A excepción de los casos 1 y 2, los trabajadores de las diferentes empresas evaluadas negaron la posibilidad de que la familia se vea afectada por la transferencia de la dirección a otro integrante de la misma, para esto se dieron justificaciones tales como: “trabajan familiares directos y se conocen entre sí” (Caso 3); “ellos son una familia, ellos son una familia, tienen que trabajar de la mejor forma” (Caso 4); “Si ellos [actuales sucesores] eligen a esa persona es porque saben cómo es él [posible sucesor]” (Caso 5).

Tabla N° 12. Relación Empresa Familia CASO 1

-El actual sucesor manifiesta que las relaciones entre los miembros de su familia son de mucho respeto y responsabilidad. -El posible sucesor dijo que uno de los problemas más comunes cuando se trabaja con familiares, son *"las posturas distintas que existen en la familia",* a veces no nos ponemos de acuerdo. -En cuanto a la solución de conflictos el posible sucesor manifestó, que los conflictos se dan con los trabajadores no con la familia, *"a veces con mi padre [el actual sucesor] tenemos algunos altercados porque los trabajadores toman una incorrecta decisión en los procesos de venta"*, para esto se resuelve brindándolos una retroalimentación para mejorar esos errores -El actual sucesor manifestó con respecto a las reuniones que realiza la familia reciben solamente los trabajadores; como retroalimentación en temas motivación para mantenerlos comprometidos con la empresa, esto se da una vez por semana. -Respecto al proceso de sucesión que genere conflictos, el actual sucesor manifestó. *"Yo creo que ninguno, porque a mis familiares los conozco como son"*, y por supuesto tendría que dejar todo en orden. -En cuanto, la familia se vea afectada por la transferencia de la dirección a otro integrante de la misma. La trabajadora comentó. Al principio creo que si les va a chocar, pero se acostumbrarán.

Tabla N° 13. Relación Empresa Familia CASO 2

-El fundador manifiesta, que las relaciones armoniosas que se da entre sus hermanos, es de mucho respeto y por lo tanto funcionan bien las cosas, tenemos un gobierno corporativo muy amical.

-El posible sucesor dijo que uno de los problemas más comunes cuando se trabaja con familiares, es el exceso de confianza que tienen los trabajadores por ser familiares, a veces mal interpretan algo que se le dice, llegan tarde, falta de comunicación.

-En cuanto a la solución de conflictos el posible sucesor manifestó, sobre los conflictos de los trabajadores, para mejorar estos se tiene talleres, charlas se hace mensuales, pero esto solo se da con los trabajadores no con la familia.

-El fundador dijo: respecto a las reuniones que realiza la familia, "*se realiza cada 15 días"* para tratar temas de la empresa y ver qué tipo de dificultades se presentan y cómo resolverlos.

-Respecto al proceso de sucesión genere conflictos, el fundador manifestó. En verdad no lo sé, qué tipo de dificultades se daría.

-En cuanto, la familia se vea afectada por la transferencia de la dirección a otro integrante de la misma. El trabajador comentó: Claro que no será igual cuando transfieran la dirección, de hecho va ver cambio sí o sí.

Tabla N° 14. Relación Empresa Familia CASO 3

-El actual sucesor manifiesta que las relaciones entre los miembros de su familia. *"Con mis familiares habido roce pero después todo bien hemos podido manejarlo".*

-El posible sucesor dijo que uno de los problemas más comunes cuando se trabaja con familiares, habido pequeño roce entre hermanos, lo cual hace que "*trabajar con familia es muy difícil, pero se tiene que tener paciencia para resolverlo".*

-En cuanto a la solución de conflictos el posible sucesor manifestó. Nos reunimos semanalmente y hasta en la mesa cuando comemos hablamos de los conflictos que podrían darse.

-El actual sucesor dijo que respecto a "*las reuniones se hacen semanalmente"* para ver temas del restaurante.

-Respecto al proceso de sucesión que genere conflictos, el actual sucesor manifestó. *"Yo creo que ninguna dificultad."*

-En cuanto, la familia se vea afectada por la transferencia de la dirección a otro integrante de la misma. El trabajador comento. No lo creo, que va verse afectada porque, *"trabajan familiares directos y se conocen entre sí".*

Tabla N° 15. Relación Empresa Familia CASO 4

-La fundadora manifiesta, nuestras relaciones como familia es muy buena y saludable, esto nos ha permitido llevar lejos nuestra empresa.

-La posible sucesora dijo que uno de los problemas más comunes cuando se trabaja con familiares. *"Es que nadie quiere obedecer, tenemos que estar repitiendo las cosas."*

-En cuanto a la solución de conflictos la posible sucesora manifestó. En reuniones sí se habla de los problemas que se puedan dar, nos juntamos toda la familia involucrada y tomamos decisiones.

-La fundadora dijo respecto a las reuniones que realiza la familia, lo realizan una vez al mes, las reuniones extraordinarias son de acuerdo a la necesidad de hacer decisiones importantes, mayormente nuestras reuniones se decide de improviso.

-Respecto al proceso de sucesión que genere conflictos, la fundadora manifestó*." No creo que exista alguna dificultad, mis hijos se llevan bien."*

-En cuanto que la familia se vea afectada por la transferencia de la dirección a otro integrante de la misma. El trabajador comentó. *"No creo, personalmente ellos son una familia, tienen que trabajar de la mejor forma."*

Tabla N° 16. Relación Empresa Familia CASO 5

-El actual sucesor manifiesta, tener buenas relaciones con sus familiares. Con mi hermana siempre nos hemos llevado bien, por eso esta empresa se ha mantenido, intento que los demás se traten con respeto para que las cosas se hagan de la mejor manera.

-El posible sucesor dijo que uno de los problemas más comunes cuando se trabaja con familiares. *"Trabajar con familiares es muy difícil porque no te hacen caso, no obedecen y no cumplen con sus actividades."*

-En cuanto a la solución de conflictos el posible sucesor manifestó. Se conversa en cada reunión que se realiza sobre los conflictos, pero se trata que se solucione y no vuelva a pasar lo mismo.

-El actual sucesor dijo respecto a las reuniones que realiza la familia. *"Nos reunimos cada tres meses para tratar temas de la panadería"*

-Respecto al proceso de sucesión que genere conflictos, el actual sucesor manifestó: ninguno creo, porque las cosas voy a dejarlo en claro y orden

-En cuanto que la familia se vea afectada por la transferencia de la dirección a otro integrante de la misma. El trabajador comentó. No creo, si ellos (actuales sucesores*) "eligen a esa persona* es *porque saben cómo es él*."

4.1.5.-Jubilación y retiro del fundador

Ante la pregunta de qué le preocupa del futuro de su empresa, tres de los cinco casos manifestaron su interés en que su empresa se mantenga en el mercado, manteniendo su prestigio social actual: “Me preocupa que mi empresa siga continuando, pero no quiero obligar a ninguno de mis familiares para que se quede en mi lugar” (Caso 1); “Que el día que no esté mi padre (se refiere al fallecimiento), podría que la empresa no sea bien administrada, tal como lo hacía mi padre” (Caso 3)¨; “cuando ya no esté, mis productos pierdan calidad la aceptación del público” (Caso 5). En el caso de los otros dos casos, se hizo mención a la necesidad de poder afrontar en el futuro a las amenazas socio económicas a las que están expuestas sus empresas. Sin embargo, todos los casos respondieron afirmativamente hacia la pregunta si desearía que su empresa sea administrada por la familia en el futuro: “Eso sería lo ideal, que esta empresa siga en manos de mi familia es un reto que debemos afrontar” (Caso 1); “deseamos que siga continuando con nuestros hijos, porque nosotros trabajamos para nuestra familia y todo esto es de nuestra familia” (Caso 2); “Mi padre siempre nos ha dicho que esta empresa es nuestro patrimonio de vida porque con esto nos hizo profesionales y tenemos que manejarlo nosotros como familia que somos” (Caso 3); “Quiero que mis hijos manejen nuestra empresa¨ (Caso 4); sí, quiero que esta empresa siga manteniéndose como tradicional y esté en manos de mi familia (Caso 5).

Según los trabajadores, en ningún caso se les ha reunido para informarles respecto al proceso de sucesión. Sin embargo, en dos empresas existen señales de que dicho momento está cercano: “El gerente (actual sucesor), en una reunión, nos dijo que él solo estaba colaborando y que cada uno de ellos [sus hijos] está a cargo de un local,

pero no ha mencionado el nombre del futuro sucesor de la dirección" (Caso 3); "no nos han dicho nada, pero en algún momento nos dirán, como el gerente está muy viejito y delicado" (Caso 5).

Tabla N° 17. Jubilación y retiro del fundador o (actual sucesor) CASO 1

-El actual sucesor manifiesta ante la pregunta que le preocupa del futuro de su empresa y contestó: *"Me preocupa que mi empresa siga continuando, pero no quiero obligar a ninguno de mis familiares para que se quede en mi lugar*".
-El actual sucesor respondió afirmativamente hacia la pregunta si deseaba que su empresa sea administrada por su familia en el futuro, y dijo *"Eso sería lo ideal, que esta empresa siga en manos de mi familia es un reto que debemos afrontar."*
-Según la trabajadora manifestó que todavía no se ha tocado en ninguna reunión respecto al proceso de sucesión, ni tampoco se ha mencionado el nombre del posible sucesor.

Tabla N° 18. Jubilación y retiro del fundador o (actual sucesor) CASO 2

-El fundador manifiesta ante la pregunta que le preocupa del futuro de su empresa y contesto: Me preocupa del futuro de nosotros, vamos estar siempre expuestos a los malos manejos de las obras licitadas (corrupción).
-El fundador respondió afirmativamente hacia la pregunta si deseaba que su empresa sea administrada por su familia en el futuro, "*deseamos que siga continuando con nuestros hijos, porque nosotros trabajamos para nuestra familia y todo esto es de nuestra familia."*
-El trabajador manifestó: todavía no nos dicen nada de la transmisión de la dirección, tampoco se ha mencionado el nombre del posible sucesor.

Tabla N° 19. Jubilación y retiro del fundador o (actual sucesor) CASO 3

-El actual sucesor manifiesta ante la pregunta que le preocupa del futuro de su empresa y contesto: "*Que el día que no esté mi padre (se refiere al fallecimiento) podría que la empresa no sea bien administrada, tal como lo hacía mi padre".*

-El actual sucesor respondió afirmativamente hacia la pregunta si deseaba que su empresa sea administrada por su familia en el futuro: "*yo deseo que esto siga les he dicho a mis hijos que esta empresa es nuestro patrimonio de vida por que con esto se hicieron profesionales y tenemos que manejarlo nosotros como familia que somos."*

-El trabajador manifestó, que todavía no se ha tocado en ninguna reunión respecto al proceso de sucesión. El gerente (actual sucesor), "*en una reunión, nos dijo que él solo estaba colaborando y que cada uno de ellos [sus hijos] está cargo de un local, pero no ha mencionado el nombre del posible sucesor de la dirección."*

Tabla N° 20. Jubilación y retiro del fundador o (actual sucesor) CASO 4

-La fundadora manifiesta ante la pregunta que le preocupa del futuro de su empresa. Me preocupa del futuro de mi empresa es que no hay profesores preparados, de calidad, para contratar.

-La fundadora respondió afirmativamente hacia la pregunta si deseaba que su empresa sea administrada por su familia en el futuro. *"Quiero que mis hijos manejen nuestra empresa".*

-El trabajador manifestó: todavía no nos dicen nada de la transmisión de la dirección, tampoco se ha mencionado el nombre del posible sucesor.

Tabla N° 21. Jubilación y retiro del fundador o (actual sucesor) CASO 5

-El actual sucesor manifiesta ante la pregunta que le preocupa del futuro de su empresa.*" Me preocupa cuando yo no esté [se refiere al fallecimiento], mis productos pierda calidad y la aceptación del público".* -El actual Sucesor respondió afirmativamente hacia la pregunta si deseaba que su empresa sea administrada por su familia en el futuro. *"Sí, quiero que esta empresa siga manteniéndose como tradicional y esté en manos de mi familia.*" -El trabajador manifestó: *"No nos han dicho nada, pero en algún momento nos dirán, como el gerente está muy viejito y delicado",* ya supongo lo harán en cualquier momento, ni tampoco se ha mencionado el nombre del responsable.

4.1.6.-Antecedentes del proceso de sucesión

De las cinco empresas, tres han experimentado un proceso de sucesión (Caso 1, 3 y 5), las mismas que en la actualidad se encuentran en la segunda generación, dos de ellas están aproximas a situarse en la tercera generación.

En el caso de las tres empresas que tuvieron antecedentes de un proceso de sucesión, ésta se dio por la aparición de un evento adverso experimentado por el fundador: "Mi abuelo murió, como mis tíos no estaban preparados para administrarlo [la empresa], deciden darlo a mi padre" (Caso 3); "mi padre nunca nos dijo quién se iba a quedar en su lugar, pero fueron mis hermanos quienes tomaron la decisión para que yo y mi hermana nos hiciéramos responsables" (Caso 5); "Mi padre cae enfermo. Yo estaba en Lima trabajando, y entonces me llamaron para hacerme cargo del negocio, porque ningunos de mis hermanos querían asumir la responsabilidad. Es así

que yo acepté, pero desde el 2006 soy propietario mayoritario, compre las acciones a cada uno de mis hermanos" (Caso 1).

Ninguno de los fundadores o actuales sucesores de las empresas evaluadas indicaron tener un plan formal para el proceso de sucesión. Sólo para el caso 5, el proceso de sucesión será realizado dentro del mes diciembre 2015, el resto de los evaluados manifestaron no haber pensado o programado tal fecha.

Tabla N° 22. Antecedentes del proceso de sucesión CASO 1

-La empresa si ha experimentado el proceso de sucesión, está en la segunda generación. -No obstante ante este evento adverso *"Mi padre cae enfermo, yo estaba en Lima trabajando, y entonces me llamaron para hacerme cargo del negocio, porque ningunos de mis hermanos querían asumir la responsabilidad. Es así que yo acepté, pero desde el 2006 soy propietario mayoritario, compre las acciones a cada uno de mis hermanos".* -El actual sucesor indicó que actualmente no cuentan con ningún plan formal respecto a la sucesión. Pero también dijo que sus dos hijos quienes son los que van a participar en el proceso, pero además no sabe cuándo se hará dicho proceso.

Tabla N° 23. Antecedentes del proceso de sucesión CASO 2

-La empresa no todavía ha experimentado el proceso de sucesión, está en la primera generación. -El fundador indicó que actualmente, no tienen ningún plan formal respecto a la sucesión. Pero también dijo quiénes van a participar en el proceso, lo más ideal sería que unos de nuestros hijos de cualquiera de mis hermanos. Pero conversando con mis hermanos seria mi sobrino, él viene trabajando mucho tiempo con nosotros y conoce como se maneja el negocio, está preparado. Pero además, todavía no hemos pensado como se hará la transmisión.

Tabla N° 24. Antecedentes del proceso de sucesión CASO 3

-La empresa si ha experimentado el proceso de sucesión, está en la segunda generación. -Ante este evento adverso "*Mi abuelo murió, como mis tíos no estaban preparados para administrarlo [la empresa], deciden darlo a mi padre"* -El actual sucesor indicó que actualmente no tienen ningún plan formal respecto a la sucesión. Pero también dijo que sus hijos son quienes van a participar en el proceso, pero sin embargo no sabe cuándo se hará dicho proceso, tampoco quien será el candidato.

Tabla N° 25. Antecedentes del proceso de sucesión CASO 4

-La empresa no todavía ha experimentado el proceso de sucesión, está en la primera generación. -La fundadora indico que actualmente, no tienen ningún plan formal respecto a la sucesión. Pero también dijo quiénes van a participar en el proceso, serán sus hijos, y si no quieren buscarán una persona profesional para el puesto. Pero además, todavía no hemos pensado como se hará la transmisión, ni en cuanto tiempo se hará.

Tabla N° 26. Antecedentes del proceso de sucesión CASO 4

-La empresa si ha experimentado el proceso de sucesión, está en la segunda generación. -Ante el evento. En ese tiempo, *"mi padre nunca nos dijo nada quién se iba a quedar en su lugar pero fueron mis hermanos quienes tomaron la decisión para que yo y mi hermana nos hiciéramos responsable del negocio"*. -El actual sucesor indicó, que actualmente no tienen ningún plan formal respecto a la sucesión, y quiénes van a participar en el proceso serán sus dos sobrinos, y la transmisión se hará este mes de diciembre 2015.

4.2 Discusión de resultados

4.2.1.-Características generales de las empresas

Consideramos que una de las fortalezas de la presente investigación es haber incluido una heterogeneidad de empresas familiares, tanto por su participación en el sector empresarial, años de creación y tamaño. Esto nos lleva a circunscribir nuestro análisis a un tipo de empresa que es muy extenso en nuestra Región, las pequeñas empresas familiares. La información obtenida de este tipo de empresas si bien es particular de las mismas, representa una fuente de conocimiento muy valiosa para generar una diversidad de hipótesis respecto a cómo es el proceso de sucesión de las empresas familiares en la Región Cajamarca.

Respecto a la clasificación que nos brinda Hurtate (1998) sobre cómo la propiedad de las empresas familiares atraviesan determinadas etapas (Dueño-gerente, sociedad de hermanos y sociedad de primos), se halló que dicha clasificación sólo se ajustó a una de las tres empresas que habían atravesado por un proceso de proceso de sucesión. En las otras dos empresas, los actuales dueños optaron por comprar las acciones al resto de herederos. De otro lado, también se presentó el caso que en una de las empresas tuvo como fundadores a un grupo de tres hermanos. Por tanto, una futura caracterización de las empresas familiares en nuestro país o región deberá proporcionará información muy útil para establecer las fases de desarrollo de las mismas.

4.2.2.-Preparación de los posibles sucesores

En dos empresas los posibles sucesores manifestaron que se integraron como parte de la empresa desde muy tempana edad. A decir de Rojas (2012), esto permite que los sucesores aprendan el oficio y desarrollen la vocación que la organización requiere. Por nuestro lado, consideramos que este escenario facilita la formación de conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los fundadores. Sobre todo tomando en consideración que la formación del sucesor no sólo se circunscribe a un proceso formal sino también personal.

En consonancia con lo antes mencionado, es importante considerar aquellas orientaciones brindadas por Gallo (1998) respecto a la preparación del sucesor. Para éste autor dicha preparación debe incluir el desarrollo de la persona y su instrucción formal. La primera caracterizada por una formación en valores; mientras que la segunda, de adquisición de conocimientos y habilidades ya sea a través de un proceso de instrucción teórica o a través de su aprendizaje experimental en escenarios distintos al de la empresa familiar. Nuestro estudio confirmó la tendencia de algunos fundadores por formar los valores de sus hijos a través de su iniciación temprana en la empresa. De otro lado, en todas las empresas los posibles sucesores han cursado por una formación teórica a través de la educación superior. Sin embargo, no se hizo mención la formación experimental. Asimismo, ningún posible sucesor indicó haber participado en un proceso capacitación orientado específicamente a empresas familiares.

Los hallazgos revelan que, según percepción de los trabajadores, el posible sucesor de la empresa familiares evaluadas será elegido de la familia directa del

fundador o sucesor actual de las empresas. Esto coincide con lo manifestado por éstos últimos sobre sus deseos en que sus hijos asuman el control de la empresa cuando llegue el cambio de generación; sin embargo, precisaron la necesidad de respetar a las decisiones de sus hijos. Esto último mismo parece ser una característica central en las empresas familiares de todo el mundo; así por ejemplo, Martin (2006) señala en las empresas familiares españolas, los fundadores de la empresa dan mucha importancia a que el proceso de selección del sucesor se realice a través de comunicación y consulta.

De otro lado, el mismo Martin (2006) nos indica que por lo general los sucesores no se perciben tan presionados para su incorporación en la dirección de la empresa familiar, más bien sienten fuerte deseo de asumir los desafíos; no obstante, declaran tener otras opciones profesionales. Similar situación fue encontrada en las empresas estudiadas, salvo para una de ellas, donde el posible sucesor manifestó su preferencia en que la empresa sea encargada a una persona externa a la familia. En esto mismo, Gallo (1998) nos previene de aquellas situaciones en que los sucesores toman las riendas del negocio no obstante carecer de las suficientes habilidades o, por el contrario, aquellos sucesores que ejercen el control de la empresa más por deber que por deseo. En cualquiera de estos casos existe un peligro de cierre de la empresa y son fuente de crisis de personalidad y estados depresivos para los sucesores.

De otro lado, resultan reveladoras las características personales que los trabajadores plantearon como apropiado para quienes asumirán el nuevo liderazgo de la empresa: la habilidad para mandar, el ser respetuoso y amable con el personal y los clientes, así como comprometido con el negocio. Se trata de características que

revelan la vocación de hacia el servicio que los autores atribuyen a las empresas familiares (Belaustegui, citado por Rojas, 2012)

4.2.3.- Desarrollo organizacional

En las empresas familiares estudiadas tanto fundadores o actuales sucesores como posibles sucesores manifestaron que la familia ocupa puestos de decisión diversos. Sin embargo, a partir del discurso de los trabajadores se pudo confirmar que las decisiones en las empresas siguen siendo personalistas, es decir, depende del fundador. En este mismo aspecto, llama la atención que sólo en el caso de una empresa de las tres que ya han pasado por un proceso de sucesión, la propiedad de la empresa quedó en manos de más de un miembro de la familia; en las otras dos empresas, la propiedad de las empresa quedó a cargo de uno de los hijos. Esto nos revela, la tendencia que existe en nuestro medio de que la gestión de las empresas familiares sea personalista; en consecuencia, se trata de una tendencia que indica que el crecimiento de la empresa y la familia implica la reestructuración de responsabilidades, donde no se profesionalizan los sistemas de dirección así como tampoco se establecen órganos de gobierno y dirección. En suma, la empresa familiar corre el riesgo de crecer en cuanto a capital económico, pero no respecto a su capital social y desarrollo organizacional.

Esto último se revela en que existe un limitado uso de herramientas de gestión en las empresas evaluadas. Las herramientas de gestión que a la fecha utilizan corresponden en mayor medida a aquellas que le permiten gestionar a su recurso humano, pero no se organizan las competencias directivas según la familia. Situación que se constituye en una debilidad para las empresas familiares, pues nos indica la

dificultad que tienen las empresas familiares para adaptar sus estilos administrativos a los requerimientos de una empresa que crece cada vez más.

El crecimiento de las empresas es un hecho percibido por sus fundadores o actuales sucesores, posibles sucesores y trabajadores. Los primeros reconocen fortalezas en sus empresas tales como el posicionamiento de la marca en el mercado, valores organizacionales, calidad de sus productos o servicios, satisfacción de sus clientes internos así como equipamiento. De otro lado, los segundos manifestaron sentirse comprometidos con sus metas dentro de la empresa y tienen la percepción que sus ideas son tomadas en cuenta.

4.2.4.- Relación empresa- familia

Existe una percepción extendida entre los fundadores o actuales sucesores de las empresas familiares evaluadas en que una relación de respeto, responsabilidad, buena y saludable ha permitido el buen gobierno de la familia y su crecimiento. Por lo general, fundadores o actuales sucesores y posibles de sucesores perciben que los conflictos en la familia están ausentes o es muy poco frecuente; sin embargo, tuvieron mayor tendencia a reconocer la existencia de dichos conflictos en entre los trabajadores. La frecuencia en que la familia se reúne para atender asuntos de las empresas resultó muy heterogéneo. Para esto, la literatura plantea la importancia de establecer el Consejo Familiar, dentro de las empresas familiares.

Respecto al impacto de la sucesión en la empresa, tanto fundadores o actuales sucesores como trabajadores negaron que ello afecte las relaciones en la familia, sustentándose en los valores familiares como recurso básico para prevenir dichos conflictos. Sin embargo, la literatura plantea que cuando el sucesor toma la posta,

se da cuenta que su tarea no se circunscribe a dirigir la empresas sino también a reorientar las relaciones familiares, en este cometido se generan importantes fuentes de conflictos.

4.2.5.- Jubilación y retiro del fundador

Al igual que lo plantean los estudios desarrollados en Latinoamérica, se logró confirmar la paradoja existente en las empresas familiares; donde, por un lado, existe una importante preocupación de los fundadores o actuales sucesores por la sucesión de sus negocios; pero, sin embargo, pocos son quienes están haciendo algo concreto para preparar el proceso de sucesión (Dodero, 2002). En nuestro estudio, salvo el (Caso 5), ninguno de los fundadores o actuales sucesores manifestó medidas concretas para el proceso de sucesión. Se indicó que existe el deseo que sus hijos o parientes cercanos asuman la dirección de la empresa, pero que ello dependerá más de sus decisiones personales. Respecto al (Caso 5), las condiciones de salud del actual dueño de la empresa le han obligado a decidir realizar el proceso de sucesión en el mes (diciembre 2015) a la fecha de realizada las entrevistas. Esto último, nos brinda una posible característica de las empresas familiares pequeñas, donde por lo general el fundador da paso al sucedido por razones de salud o a una edad muy avanzada, situación distinta a las grandes empresas familiares (Macías, 2011).

Un aspecto clave que demanda nuestra atención es la falta de capacitación respecto a la gestión de empresas familiares en fundadores/o actuales sucesores de las empresas estudiadas, ninguno afirmó haber recibido alguna capacitación en dicho tema. Esto les expone a afrontar con poco éxito el relevo generacional, considerado como uno de los aspectos más complicados de manejar (Macías, 2011).

Otro aspecto importante que se ha podido confirmar para el presente estudio es visión a largo plazo de las empresas familiares (Belausteguigoitia, citado por Rojas, 2012). Es decir, el deseo de continuar el negocio en las siguientes generaciones fue manifestando tanto por los fundadores/ o sucesores actuales y los posibles sucesores. Indicador de esto fue su deseo en que la empresa continúe en manos de la familia; es decir, existe un deseo de trascendencia de los fundadores a través de sus empresas.

4.2.6.- Antecedentes del proceso de sucesión

No obstante la importancia de la sucesión, la falta de preparación que se ha confirmado tanto en los antecedentes de sucesión de los empresas así como para el futuro concordamos con (Zulaga 2010, citado por Macías, 2011) al atribuirlo a la existencia de temores existentes en los fundadores de las empresas familiares.

La falta de planificación del proceso de sucesión en las el proceso de sucesión de las empresas que están en la segunda generación es un indicador de riesgo para todas aquellas empresas familiares que en la actualidad están en la primera generación. A decir de Polo y Vidaurre (2014), en muchas ocasiones en cambio de generación representa el inicio del fracaso o desaparición de la empresa. Por tanto, será de importancia para los administradores de empresas sensibilizar y hacer comprender a los propietarios de este tipo empresas en reconocer que el proceso de sucesión no es simplemente no es un evento meramente burocrático y protocolar, sino es uno que puede involucrar emociones personales (PricewaterhouseCoopers, 2013).

En consecuencia, existe un desafío para las instituciones formadoras y los entes encargados del sector empresarial procurar que las empresas familiares opten por procesos de sucesión que responsa a una planificación estructurada; en lugar de

exponerse a contingentes procesos de sucesión que responden a un problema inmediato, como la muerte o salida inminente del director general.

Por último, el presente estudio constituye un abordaje inicial a una problemática de gran envergadura para el desarrollo socio-económico de nuestra región. Sin dejar de reconocer las limitaciones que los diseños exploratorios tienen para generalizar y confirmar las afirmaciones sobre la realidad de estudio, los hallazgos obtenidos contribuirán a que otros estudiantes de administración pueden identificar otros problemas de investigación relacionados al contexto de las empresas familiares. Así por ejemplo, cuál es la proporción de empresas familiares en la región, cuál es el nivel de profesionalización de las empresas familiares que se encuentran en segunda generación, cómo se puede integrar el temas de las empresas familiares al plan curricular de los futuros administradores, cómo fue el proceso de sucesión en aquellas empresas familiares que desaparecieron, etc.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Los posibles sucesores de las empresas familiares han cursado estudios superiores técnicos o universitarios. Algunos de ellos han iniciado su participación dentro de las empresas siendo niños, mientras que otras luego de concluir sus estudios superiores. Excepto en una empresa, los posibles sucesores manifestaron su disposición para hacerse cargo de la empresa luego que el actual fundador o dueño decida retirarse. Tanto fundadores/ o actuales sucesores como trabajadores plantean la necesidad de que los posibles sucesores posean determinadas competencias técnicas así valores personales como requisito para tener éxito en la gestión de la empresa. De otro lado, ninguno de los sucesores manifestó haber asistido a una capacitación en temas de empresas familiares.

- ✓ La tendencia a que un sólo hermano quede a cargo tanto de la dirección como de la propiedad de la empresa es un indicador de que en nuestro medio la gestión de las empresas familiares sea personalista. En este contexto, la empresa familiar se condena a un bajo nivel de desarrollo organizacional debido a que no existe la necesidad replantear la distribución de responsabilidades y donde la profesionalización de la empresa no es una necesidad. Aun cuando exista una percepción de un crecimiento de las empresas familiares por su mayor incremento de capital, existe un riesgo de que una pobre estructura organizacional dificulte su mantenimiento en el tiempo a través de las diferentes organizaciones.

- ✓ Aun cuando los hallazgos no han sido muy reveladores del tipo de conflictos que existen en las empresas familiares como consecuencia de una futura sucesión, es importante destacar que esto es un escenario natural al cual están expuestas las empresas. En tal sentido, la identificación de conflictos familiares y la preparación para resolverlos brindará una gran madurez organizacional a las empresas familiares.

- ✓ Los fundadores o actuales sucesores tienen una preocupación constante por la persona que deberá suplir su puesto; sin embargo, no se han planteado un procedimiento específico a seguir para que dicha preocupación se constituya en una decisión con mayores probabilidades de éxito. Asimismo, entre una de sus mayores aspiraciones está que su esfuerzo en realizar el emprendimiento continúe en manos de su familia.

- ✓ Los antecedentes de sucesión que han atravesado algunas empresas, revelan que se ha tratado de un proceso contingente, más que planificado. Esta falta de previsión, es un factor que podría explicar un gran número de fracasos en el mantenimiento del mercado de algunas empresas familiares. Para tal fin, es importante que los fundadores o actuales sucesores perciban el proceso de sucesión de manera distinta a evento meramente burocrático y protocolar, sino es aquel donde es importante saber afrontar un despliegue de diversas emociones personales.

5.2 Recomendaciones

- ✓ A partir de la presente investigación, hace notar la necesidad de generar estudios en las áreas de las empresas familiares, en temas el proceso de sucesión, gobierno corporativo, profesionalización, valores, etc., que puedan servir de guía y asesoría en la evolución y desarrollo de estas empresas.

- ✓ Se considera que debe existir un organismo que tome la responsabilidad de difundir los estudios acerca de las empresas familiares y faciliten la puesta en práctica de las recomendaciones que éste y otros estudios puedan aportar. Es por ello que se recomienda que las instituciones académicas tomen un rol activo, donde se estructuren programas educativos que desarrollen los temas más importantes como el uso y las funciones del Protocolo Familiar, la ventaja del liderazgo compartido, la renovación de visión a largo plazo con la adecuada y planificada incorporación de las nuevas generaciones de la familia, entre otros. De esta manera se proporcionará un marco académico donde se identifiquen y promuevan las habilidades empresariales de los miembros de la familia, con la finalidad de llenar los vacíos y ofrecer este apoyo a la consolidación de organizaciones de éxito que beneficiará a la economía de todo el país.

- ✓ También se recomienda que las escuelas superiores tengan en su currícula una asignatura referente a las empresas familiares. Esto permitirá que los egresados estén preparados para trabajar en empresas familiares; o de otro modo, consideren un aspecto determinante del emprendimiento familiar que tienen previsto.

- ✓ Tomando en consideración la importancia que ocupan las empresas familiares para la economía de nuestro país, consideramos de vital importancia que el Estado y las Universidades orienten a sus fundadores en su responsabilidad de plantear estrategias de largo plazo para vincular los intereses de la familia con los del negocio, de manera tal que se asegure la continuidad de la empresa y de sus beneficiarios directos e indirectos.

REFERENCIAS

Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Elsevier Doyma, 30*, 252-258.

Barrantes, J. (20 de noviembre de 2012). De empresa familiar a familia empresarial. *El Comercio*, pág. 10.

Belausteguigoitia. (2004). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación.* Mexico: McGraw Hill.

Bosh, V. (2007). La empresa familiar: su problemática y sucesión. *electrónica CEIPA*.

Cabrera, K. (2006). *Factores que afectan al proceso de Sucesion en la Empresa Familiar: Perspectiva del predesor versus sucesor.* obtar el titulo de Doctor en Economía y Dirección estratégica, Universidad de las Palmas de gran Canaria, Economía y Dirección de Empresas, Gran Canaria (España).

Cabrera, k., & Martín, J. (2006). *Factores que afectan al proceso de Sucesion en la Empresa Familiar: Perspectiva del predesor versus sucesor.* Optar el título de Doctor en Economía y Dirección estratégica, Universidad de las Palmas de gran Canaria, Economía y Dirección de Empresas, Gran Canaria (España).

Calderón, M., Goldstein, V., & Vejarano, A. (2007). *Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas: Caso de estudio en el sector textil.* Tesis para optar el grado de magíster en administración estratégica de empresas, Pontificia universidad católica del Perú, Centrum centro de negocios, Lima.

Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business.* Londres: Palgrave.

Casillas, J., Diaz, C., & Vazquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar.* Madrid: Thomson.

Cuesta, & Asociados. (2007). *Gestión Efectiva de las Empresas Familiares.* Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (Vol. 1ra edicion). Buenos Aires: El Ateneo.

Eisenhardt, K. (1991). Better stories better constructs the case for rigor and comparative logic. *Academy of management review, 16*(3), 620- 627.

Gallo , M., & Amat, J. (2003). *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias.* Barcelona: Deusto.

Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar* (Vol. 12 de estudios e informes). Barcelona: Caixa.

Gallo, M., & Cappuyns, K. (2004). *Miembros de la familia que no trabaja en la empresa familiar: como incrementar su"unidad y compromiso".* Documento de investigación, IESE Businees School, España.

Gersick, K. (2006). *De Geração Para Geração.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Gimeno, A. (2004). *El desempeño en la Empresa Familiar: un estudio causal de los factores y variables internas.* Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull , Escola Superior D'administració i Direcció d'Empreses .

Goméz, G. (2003). *La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo économico.* Bogotá: Ediciones Granica S.A.

Hinostroza, L. (2010). *Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento,diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP - Añaños).* para Optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial, Universidad nacional Mayor de San Marcos, Facultad de ciencias administrativas, Lima.

Hurtarte, M. (1998). *Empresa Familiar: La nueva perspectiva de un sistema de gobernanza integral de familia, propiedad y empresa y su aplicacion en Guatemala.* Tesis para optar el grado de Licenciado en Administracion de empresas, Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala.

INEI. (2014). *Estructura empresarial 2013.* www.inei.gob.pe/media/Menurecursivo/publicaciones digitales/Est/Lib 1178/libro.pdf, Perú.

Leon, G. (2010). *Causas de los problemas de Sucesion en Empresas Familiares.* Obtar el Título de Maestria en Ciencias Sociales con mencion en Economia y Gestion Empresarial, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador.

Macías, V. (2011). *La sucesión en empresas de familia: un análisis desde de la Teoría de la agencia. Caso departamento de Caldas.* Proyecto de Tesis Maestría M.B.A, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Colombia.

Macías, V. (2011). Sucesión en Empresas Familiares: Análisis desde la Teoría de la Agencia. Caso: Caldas. *Universidad Libre, 9*(15), 193-212.

Meira, R., & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y Perspectivas en Turismo, 22*(5), 854-874.

Negreira del Rio, F., & Negreira del Rio, J. (2007). Planificar la sucesion en la empresa familiar implicaciones. *Revista de empresa, 22*, 10- 19.

Oliveira, D. (2006). *"A empresa familiar.Como fortalecer o empreendimiento e otimizar o processo sucessório.* Sao Paulo: Atlas.

Polo, K., & Vidaurre, K. (2014). *"Propuestas de buen gobierno corporativo para empresas familiares no cotizadas en el Perú".* Tesis para optar el Título de licenciado en Abogado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de derecho, Chiclayo.

PricewaterhouseCoopers. (2013). Estudio de Empresas Familiares 2012. *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*.

Rojas, J. (2012). *La Profesionalizacion de las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares de Servicio del Municipio de Chalco, Estado de México como Factor de éxito para su Continuidad.* Maestro en Ciencias con especialidad en Administracion de Negocios, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas, México.

Romero, S., & Soto, M. (2013). *Transferencia de conocimientos en el proceso de sucesión de empresas familiares: Un estudio descriptivo.* Tesis para optar el título profesional de Licenciado en gestión con mención empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de gestión y alta direccion, Lima.

Rossel, J. (2013). *Plan de sucesión de la mype familiar "salón de té san miguel" en la ciudad de Trujillo.* Tesis para optar el título de licenciado de Administración de Empresas, Universidad de Piura, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Trujillo.

Rueda, J. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión futuro, 15*(1).

Ruiz, J. I. (2012). *Metodologia de la investigación cualitativa* (Quinta ed.). Bilbao, España: Deusto.

Tonicelli, M. (2010). *Gestión de los conflictos en la empresa familiar: una mirada hacia el futuro de la empresa.* Tesis para optar el título en Licenciado en comercialización, Universidad abierta Interamericana, Facultad de desarrollos e investigación educativos, Sede Rosario-Campus Pellegri.

Vélez , D., Holguín, H., De la Hoz, Durán, J., & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la Empresa Familiar Pyme.* Colombia: FUNDES Internacional.

Yin, K. (2005). *Estudio de caso: planejamento e método.* Poto Alegre: Bookman.

LISTA DE ABREVIATURAS

SRL. .Sociedad de Responsabilidad Limitada

SAC.- Sociedad de Anónima Cerrada

ESAN.- Escuela de Administración de Negocios para Graduados

MOF.-Manual de Organización y Funciones

RIF.- Reglamento interno de Funciones

SENATI.- Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial

PEI.- Proyecto Educativo Institucional

FODA.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

ISO.- Organización Internacional de Normalización

INEI.-Instituto Nacional de Estadística e Informática

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTAS

INSTRUCCIONES GENERALES

La presente investigación es realizada para optar el título de licenciado en Administración de empresas por la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca (Perú). El objetivo central es responder la siguiente pregunta: ¿Describir las características del proceso de sucesión de cinco empresas familiares de la ciudad de Cajamarca, así como determinar la diferencia de este proceso según la etapa generacional que atraviesa la empresa.

En este marco, la entrevista tiene como fin conocer, bajo su consentimiento, algunas de las características de su empresa, enfatizando en temas como: historia, motivaciones del emprendimiento, inicio de la empresa, sucesión, profesionalización, capacitación o conocimiento de la gestión de empresas familiares.

La presente guía de entrevista está dividida en 3 partes: preguntas abiertas (diálogo) para el fundador/o actual sucesor, y posible sucesor(a) y trabajador más antiguo. Su duración es de 45 a minutos por entrevistado.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Año de fundación de la empresa	
Clasificación de la empresa: (Grande, Mediana, Pequeña, micro)	
N° de trabajadores familiares y no familiares	
Sucursales	

Gerente o Director de la Empresa	

ENTREVISTA AL FUNDADOR O ACTUAL SUCESOR	
Edad	
Sexo	
Estudios	
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.- ¿Cuáles fueron las motivaciones para asumir el emprendimiento? ¿Quién le motivó?	
2.- ¿Cómo son seleccionados los trabajadores?	
3.- ¿Qué valores son los que destacan más en su empresa?	
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
4.- ¿Cómo está organizada su empresa? ¿Cuántos miembros familiares tienen cargos directivos 4.1.- ¿Quién decide la incorporación de los familiares a la empresa? o (Comité de Dirección,) o Asamblea Familiar o Consejo Familiar) 4.2.- ¿Qué tipo de instrumentos tiene para gestionar su empresa? 4.3.-Considera que es necesario para una buena evolución de la empresa ¿por qué?	
6.- ¿Tiene la familia previstas reuniones periódicas, para tratar temas de la empresa y de la relación empresa-familia? ¿Con que frecuencia se realiza?	

7.- ¿Mantener relaciones armoniosas entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa le ha permitido manejarla mejor su empresa? 7.1 ¿Qué es lo que más le preocupa del futuro de su empresa?	
8.- ¿Usted ha recibido capacitación en temas de dirección de las empresas familiares? ¿En qué le ayudó o qué esperaría conocer?	
SUCESIÓN	
9.- ¿Ha atravesado su empresa por un cambio del responsable de su dirección? 9.1 ¿Cómo fue dicho proceso? 9.2.- ¿En qué generación se encuentra la empresa?	
10.- ¿Usted como fundador o (actual heredero) desea que la empresa sea administrada por la familia en el futuro? 10.1 ¿Cómo realizará la transmisión de la empresa? 10.2. Actualmente ¿posee la empresa un plan formal con respecto a la sucesión? 10.3 ¿Quiénes van a participar o ha participado en el plan de sucesión? ¿En cuánto tiempo prevé que se producirá el proceso de sucesión? 10.4 ¿Qué dificultades existen o se generarían en la trasmisión de la dirección de la empresa a un futuro heredero?	
11.- ¿Qué criterios tomaría (tomó) en cuenta en caso de tener que elegir un sucesor para su empresa?	
12. - ¿Se ha elegido el próximo sucesor de la empresa?	
13.- ¿La empresa ha implementado mecanismos para capacitar y, preparar a los posibles candidatos que	

podrían reemplazar al presidente o socio fundador de la empresa?	
14.-Considera importante transferir alguna de sus habilidades y conocimientos a su futuro sucesor	

ENTREVISTA AL POSIBLE SUCESOR

Edad	
Sexo	
Estudios	
1.- ¿Qué rol cumple dentro de la empresa? ¿Cómo fue su ingreso como trabajador de la empresa?	
2.- -¿Cuál cree que sean sus habilidades que mejor han servido para el desempeño en su empresa? ¿Qué virtud personal considera que le ha servido más en el momento de afrontar el trabajo en una empresa familiar como la suya? ¿Qué opción elegiría en caso de que la empresa dejara de funcionar en los siguientes próximos años?	
3.- ¿Cuáles son los problemas más comunes cuando se trabaja con familiares? ¿Cómo son las condiciones laborales para los trabajadores familiares?	
4.- En caso se le plantee o tenga que dirigir la empresa: ¿Se siente preparado y capacitado para tomar el control de la empresa? 4.1.- ¿Qué cambios realizaría en la empresa? ¿Qué estrategias competitivas implementaría? 4.2.- ¿Considera que la empresa debería continuar en el futuro en manos de la familia?	
5.- ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes de la empresa para el mercado?	
6.-En las reuniones ¿se conversa sobre los conflictos? 6.1.- ¿Qué problemas existen o surgirían en caso se realice el proceso de transmisión de la dirección de la empresa a otro integrante de la familia?	
7.- ¿Usted ha recibido capacitación en temas de dirección de las empresas familiares? ¿En qué le ayudó o qué esperaría conocer?	

ENTREVISTA AL TRABAJADOR ANTIGUO

Edad	
Sexo	
Estudios	
1.- ¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa?	
2.- ¿Cuántos años tiene en su puesto actual?	
3.- ¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas dirigidas por familias?	
4. Durante el tiempo que está en la empresa. ¿Qué cambios ha visto en la empresa?	
5.- ¿Cómo ha sido su compromiso con la empresa a lo largo de su permanencia?	
6.- ¿Siente que se toma en cuenta sus ideas en las decisiones que se adopta en la empresa?	Al tomar decisiones en la empresa, ¿se aceptan sus ideas?
7.- ¿Se ha preguntado sobre quién será la persona que asuma la dirección de la empresa en el futuro? ¿Le preocupa?	
8.- ¿Piensa que la empresa no será la misma cuando llegue el momento que el actual dueño trasmita la dirección a otro miembro de la familia?	
9.- ¿Está preparado (a) para el momento en que el actual dueño trasmita la dirección a otro miembro de la familia?	
10.- ¿Piensa que en el futuro la empresa debería continuar siendo dirigida por la familia? ¿Por qué?	
11.- ¿Piensa que la familia va a verse afectada cuando el actual dueño de la empresa transfiera la dirección a otro integrante de la familia?	

12.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de laborar en una empresa donde un buen número de trabajadores son miembros de una familia?	
13.- ¿Se ha tocado en alguna reunión con trabajadores el tema de la trasmisión de la dirección de la empresa hacia algún miembro de la familia? ¿Cómo, cuándo, dónde? ¿Se ha mencionado el nombre del futuro o posible sucesor? 13.1 ¿Piensa que la trasmisión de la dirección de la empresa hacia otro integrante de la empresa puede generar conflictos entre los trabajadores?	
14.- ¿Cuáles serían las cualidades que debería tener la persona en el futuro para dirigir la empresa con éxito?	

ANEXO 2

MATRIZ DE ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

FUNDADOR O ACTUAL SUCESOR DE LA EMPRESA

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA					
1.-Año de fundación de la empresa	Fue en el año 1993, la empresa fue creada por mi padre	Fue fundada en el año 2003 por mis tres hermanos y mi persona	Fue fundada por su abuelo Rodrigo Salas y su esposa en el 1947.	Fue fundada en el año 1971 por mi persona y mi esposo.	Fue fundada en el año 1930 por mi tío el señor Basilio Campos
2.-clasificacion de la empresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa
3.-N° Trabajadores Familiares y no familiares	Actualmente contamos con 38 trabajadores no familiares y cuatro somos familiares (yo, mi esposa, y mis dos hijos)	Somos 5 familiares y no familiares 6	Somos 5 familiares y no familiares 40 trabajadores	Somos 4 familiares y no familiares son 40 trabajadores	Somos 4 familiares y no familiares son 15 trabajadores
4.- Sucursales	Tenemos dos sucursales (Ubicados en las avenidas San Martin, Angamos y Amazonas (tienda principal)	No tenemos	Tenemos dos uno en los baños, cruz de piedra, y la principal en Amalia puga	No tenemos	No tenemos
5.- Gerente o Director de la empresa	Gerente	Gerente	Gerente	Directora	Gerente

DATOS DEL FUNDADOR O ACTUAL SUCESOR					
6.-Edad	Yo tengo 56 años	52 años de edad (socio fundador)	63 años	74 años	83 años
7.- sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Femenina	Masculino
8.- Estudios	Economista	Ingeniero agrónomo	Profesor de Primaria	Profesora de inicial	No tiene estudios
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA					
9.- ¿Cuáles fueron las motivaciones para asumir el emprendimiento? ¿Quién le motivo?	Fue por azares de la vida que me quedé en Cajamarca, por petición de mi padre; él estaba enfermo y no podía encargarse del negocio. Es así que inicio este emprendimiento como empresario	Lo que me motivo este emprendimiento fue la experiencia en la gestión empresarial y el conocimiento que teníamos de lo que íbamos hacer	Mi padre desde muy pequeño siempre estuvo involucrado en el negocio familiar él tenía la experiencia y el conocimiento del negocio, es así que mi padre toma el control del negocio	Somos profesores cesantes y en ese entonces nos preguntamos: ahora qué hacemos. Entonces decidimos dar clases a niños de inicial De ahí empieza nuestra motivación por la vocación de enseñanza que tenemos	Yo desde antes que naciera la panadería ya existía, yo aprendí hacer todas las actividades, a veces mi padre nos obligaba ayudarlo, pues teniendo ese conocimiento y experiencia me inicio como empresario
10.- ¿Cómo son seleccionados los trabajadores?	Mis trabajadores son seleccionados a través de un proceso de selección formal, a cargo del área de personal.	Nuestros trabajadores pasan por un proceso de selección formal; pero eso sí, se debe tomar en cuenta el perfil del trabajador para cada puesto que se necesita	Debe tener la experiencia en la atención al cliente	Los profesores son seleccionados mediante un concurso	Deben de tener experiencia en el área y que cumpla con todos los requisitos que se estipula

11.- ¿Que valores son los que destaca más en su empresa?	Son la honestidad, responsabilidad, vocación de servicio, se trata que el respeto y la humildad sean los valores que se cultiven en cada uno de los trabajadores.	Es la responsabilidad, ética, honradez y nuestra filosofía de ser honestos en todas las cosas que se realiza	La puntualidad, responsabilidad y la honestidad	es la unión; como familia, la comprensión que se tiene entre familia y el respeto	Uno de los valores que siempre resalto, es la honradez, y responsabilidad
12.- ¿Cómo está organizada su empresa? ¿Cuantos miembros familiares tienen cargos directivos?	Yo soy el gerente, mi hijo mayor es el administrador, y mi otro hijo nos ayuda externamente, mi esposa es la responsable de una de las tiendas. Bueno solo yo y mi hijo tenemos cargos directivos	Todos mis hermanos tenemos cargos directivos, gerente general, Gerente administrativo y gerente de proyectos.	Actualmente mi padre es el gerente general, y nosotros cada uno estamos a cargo de un local.	Yo soy la directora, mi esposo el subdirector, una de mis hijas tesorera, y mi otra hija se encarga del tema administrativo	Yo soy el gerente general, mi hermana es la contadora y mis dos sobrinos son gerentes uno es gerente gestión administrativo, y el otro todo lo del control del producto
13..- ¿Quién decide en la incorporación de los familiares a la empresa? (comité de dirección, asamblea familiar, consejo familiar)	Solamente trabajamos pariente directos, otros no	La junta de accionistas	Trabajamos la familia directa, y contratamos gente externa, eso lo decidimos en la reunión familiar.	La política de la empresa es que solo se incorporen familiares directos (papa, mamá e hijos), otros familiares no.	Por ahora trabajamos los cuatro familiares, no se han presentado otros parientes, pero siempre decidimos entre los 4 familiares.
13.1.- ¿Qué tipo de instrumentos tiene para gestionar su empresa? ¿Considera que son necesarios para una buena evolución de la empresa? ¿Por qué?	Tenemos manual de organización y funciones (MOF), un reglamento interno (RIF), un plan estratégico. Estos nos han servido para una buena proyección de la empresa y tener en claro las actividades de nuestros trabajadores	Tenemos el FODA, nuestro reglamento interno (RIF), manual de funciones (MOF), también tenemos una certificación ISO de gestión de la calidad. Todos éstos nos han servido para evaluar mejor nuestros procesos y darle una mejora continua	Tenemos solamente nuestra manual de funciones [MOF] y nuestro reglamento. (RIF).Estos nos han servido para que las actividades y responsabilidades lo realicen bien los trabajadores.	Son el PEI (Proyecto Educativo Institucional), proyecto curricular, plan anual de trabajo, y su reglamento interno, esto nos ayuda para realizar mejor nuestra gestión educativa.	Tenemos nuestro manual de funciones (MIF), esto nos ha servido para que cada trabajador tenga en cuenta cuál es su actividad que va realizar.

13.2.- ¿Tiene la familia previstas reuniones periódicas, para tratar temas de la empresa y de la relación empresa-familia? ¿Con que frecuencia se realiza?	Se realizan solamente con los trabajadores; quienes reciben retroalimentación en temas motivación para mantenerlos comprometidos con la empresa, esto se da una vez por semana.	Cada 15 días se realiza nuestras reuniones para tratar temas de la empresa y ver qué tipo de dificultades se presentan y cómo resolverlos.	Nos reunimos semanalmente para ver temas del restaurante	Nosotros tenemos reuniones una vez al mes, las reuniones extraordinarias son de acuerdo a la necesidad de hacer decisiones importantes, mayormente nuestras reuniones se decide de improviso.	Nos reunimos cada tres meses para hacer tratar temas de la panadería
14.- ¿Mantener relaciones armoniosas entre los miembros de la familia que trabaja en la empresa le ha permitido manejar mejor su empresa?	Las relaciones entre los miembros de mi familia es de mucho respeto y responsabilidad, la familia tienen en claro cuando se trabaja dentro de la empresa se trata como un trabajador más, y cuando están fuera de la empresa como familia.	Las relaciones armoniosas que se da entre mis hermanos, es de mucho respeto y por lo tanto funcionan bien las cosas, tenemos un gobierno corporativo muy amical.	Con mis familiares habido roce pero después todo bien hemos podido manejarlo	Nuestras relaciones como familia es muy buena y saludable, esto nos ha permitido llevar lejos nuestra empresa.	Con mi hermana siempre nos hemos llevado bien, por eso esto se ha mantenido. Intento que los demás se traten con respeto para que las cosas se hagan de la mejor manera.
15.- ¿Qué es lo que más lo preocupa del futuro de su empresa?	Me preocupa que mi empresa siga continuando, pero no quiero obligar a ninguno de mis familiares para que se quede en mi lugar,	Me preocupa del futuro de nosotros, vamos estar siempre expuestos a los malos manejos de las obras licitadas (corrupción).	Que el día que no esté mi padre (se refiere al fallecimiento), podría que la empresa no sea bien administrada, tal como mi padre lo hacia	Me preocupa del futuro de mi empresa es que no hay profesores preparados, de calidad, para contratar	Me preocupa cuando yo no esté [se refiere al fallecimiento], mis productos pierda calidad y la aceptación del público.
16.- ¿Usted ha recibido capacitación en temas de dirección de empresas familiares?	No he recibido capacitación en esos temas pero sí, hice un diplomado en gerencia en la universidad de ESAN. Esto me ha servido para	No he recibido capacitación en temas de empresas familiares, pero si tengo un diplomado en gestión de recursos humanos. Esto me ayudó es	Mi padre no ha recibido ninguna capacitación pero ha sabido llevar por la experiencia y conocimiento	Yo no he recibido capacitación en temas de dirección de empresas familiares,	Nunca he recibido, pero gracias a Dios por

¿En qué le ayudo o que esperaría conocer?	administrarlo mejor la gestión de mi empresa	valorar el trabajo de las personas que trabajan en esta empresa, ellos son el factor dispensable de crecimiento de una empresa.	del negocio lo ha hecho bien	sino en educación y cuestiones pedagógicas.	experiencia he sabido manejar esta empresa
SUCESIÓN					
17.- ¿Ha atravesado su empresa por un cambio de responsable de su dirección?	Sí. No obstante se hizo un cambio de razón social de la empresa	Por el momento No	Si	Todavía no	Si Pero este mes de noviembre del 2015 haremos una reunión para ver quien se quedara en mi lugar.
18.- ¿Cómo fue dicho proceso?	Mi padre cae enfermo. Yo estaba en Lima trabajando, y entonces me llamaron para hacerme cargo del negocio, porque ningunos de mis hermanos querían asumir la responsabilidad. Es así que yo acepté, pero desde el 2006 soy propietario mayoritario, compre las acciones a cada uno de mis hermanos.	Todavía no se realiza	Mi abuelo murió, como mis tíos no estaban preparado para administrarlo la empresa deciden darlo a mi padre	Todavía no se realiza	En ese tiempo, mi padre nunca nos dijo nada quién se iba a quedar en su lugar pero fueron mis hermanos quienes tomaron la decisión para que yo y mi hermana nos hiciéramos responsable del negocio.
18.1.- ¿En qué generación se encuentra la empresa?	Segunda generación	Primera generación	Segunda generación	Primera generación	Segunda generación

18.2.- ¿Usted como fundador o [actual sucesor] desea que la empresa sea administrada por la familia en el futuro?	Eso sería lo ideal, que esta empresa siga en manos de mi familia es un reto que debemos afrontar.	Deseamos que siga continuando con nuestros hijos, porque nosotros trabajamos para nuestra familia y todo esto es de nuestra familia.	Mi padre siempre nos ha dicho que esta empresa es nuestro patrimonio de vida por que con esto nos hizo profesionales y tenemos que manejarlo nosotros como familia que somos	Quiero que mis hijos manejen nuestra empresa	Sí, quiero que esta empresa siga manteniéndose como tradicional y esté en manos de mi familia.
19.- ¿Cómo realizará la transmisión de la empresa?	No se ha pensado ni se ha planificado cómo se realizará la transmisión de la empresa.	Todavía no hemos pensado como se hará la transmisión.	Todavía mi padre no nos ha dicho nada	No sabemos todavía	Pues no lo sé todavía, lo vamos a decidir el día de la reunión
19.1 Actualmente, ¿Posee la empresa un plan formal con respecto a la sucesión?	No tenemos ningún plan	No tenemos todavía ningún plan formal respecto a la sucesión	No lo tenemos aún.	No tenemos todavía un plan formal	No tenemos un plan respecto a la sucesión
19.2.- ¿Quiénes van a participar o ha participado en el plan de sucesión? ¿En cuánto tiempo prevé que se producirá el proceso de sucesión?	Mis dos hijos, pero no se todavía para cuando se dará	Lo más ideal sería que unos de nuestros hijos, de cualquiera de mis hermanos Pero conversando con mis hermanos seria mi sobrino, él viene trabajando mucho tiempo y conoce como se maneja el negocio, está preparado. Yo creo que él tiene el perfil. No se sabe todavía para cuándo será.	Todos sus hijos, no sé en cuanto tiempo	Bueno serán mis hijos y si ellos no quieren entonces buscaremos una persona profesional, pero todavía no hemos decidimos en cuanto tiempo será	Estoy pensando en mis dos sobrinos, este mes de noviembre 2015
19.3.- ¿Qué dificultades existen o se generarían en la transmisión de la dirección de la empresa a un futuro heredero?	Yo creo que ninguno, porque a mis familiares los conozco como son, y por supuesto tendría que dejar todo en orden.	En verdad no lo sé, qué tipo de dificultades se daría	Yo creo que ninguna dificultad	No creo que exista alguna dificultad, mis hijos se llevan bien	Ninguno creo, porque las cosas voy a dejarlo en claro y orden

19.4.- ¿Qué criterios tomaría (tomó) en cuenta en caso de tener que elegir un sucesor para su empresa?	Este bien capacitado, formado profesionalmente, que tenga predisposición de tiempo, con un alto nivel de compromiso.	Que tenga liderazgo, competencia técnica e innovador	Mi padre siempre nos ha dicho que seamos trabajadores perseverantes yo creo por ahí va	El criterio que deberá ser la persona adecuada para la dirección con vocación de servicio	Uno seria que tenga amor al trabajo, dedicación y sepa del negocio
20.- ¿Se ha elegido el próximo sucesor de la empresa?	Todavía no se ha elegido	No se ha elegido por el momento	Todavía no	Todavía no	Yo quiero que sea mi sobrino Basilio ¿qué dirán mis familiares no lo sé?
21.- ¿La empresa ha implementado mecanismos para capacitar y, preparar a los posibles candidatos que podrían reemplazar al presidente o socio fundador de la empresa?	No se implementado mecanismos para capacitar a los posibles candidatos, pero mi hijo mayor trabaja conmigo y el menor se está formando profesionalmente.	No hemos implementado ningún mecanismo	No se ha implementado aun.	Sí, estamos capacitando a nuestros familiares en temas de administración, gestión pedagógica, clima institucional.	No se ha implementado nada, pero la persona que se va a quedar en mi lugar tiene que tener experiencia y conocimiento del negocio
22.-Considera importante transferir alguna de sus habilidades y conocimientos a su futuro sucesor.	Sería importante transferir mi competencia para establecer un diálogo abierto y mis habilidades para convencer al cliente.	Claro que si como por ejemplo el poder de negociación que tenemos los socios y ser participativo [metido].	Mi padre siempre ha sido una persona trabajadora hábil en la toma decisiones, creo que la persona que asuma el negocio eso debería aprender.	Claro que sí, que tenga la habilidad de resolver problemas con los alumnos y dar una buena atención a los padres de familia.	Voluntad para hacer las cosas y el respeto con el cliente

POSIBLE SUCESOR

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
1.- ¿Cuántos años tiene?	32 años	34 años	32 años	45 años	53 años
2.- ¿Tiene estudios superiores?	Estudié administración de empresas	Soy ingeniero civil	Estudie turismo y hotelería, también estudie la carrera de administración de empresas y he llevado algunos cursos de gastronomía	Soy profesora e ingeniero agrónomo	Estudie técnico en industrias alimentarias en el SENATI
3.-Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Femenina	Masculino
4.- ¿Qué rol cumple dentro de la empresa? ¿Cómo fue su ingreso como trabajador de la empresa?	Terminé mis estudios y mi padre me invitó a trabajar con él; como yo desde los 10 años he estado involucrado en las actividades de la empresa, se cuál es el valor del trabajo.	Soy jefe de operaciones Salió una convocatoria de empleo en el colegio de ingenieros, donde se requería una ingeniero civil en la empresa URTECO. Es así que hablé con uno de los socios y como cumplía con el perfil, ingrese a formar parte de la empresa.	Soy gerente administrativo de uno de los locales, después que termine todos mis estudios vine apoyar definitivamente a mi padre	Actualmente me desempeño como personal administrativa. Yo me incorpore a la empresa de mis padres cuando la empresa tenía dos años de creación, como docente	Soy gerente administrativo, yo desde muy pequeño estuve involucrado en el negocio pero ahora lo hago con más responsabilidad y se cómo funciona este negocio
5.- ¿Cuál cree que sean sus habilidades que mejor le han servido para el desempeño en su	-Una de mis habilidades que mejor me ha servido es tener la facilidad de relacionarme con personas de negocio.	-Una de mis habilidades es ser ordenado, cumplido, y sobretodo conocer softwares que le servía mucho a la empresa.	- Es tener conocimientos en gastronomía, las nuevas técnicas que traje para con la cocina y el trato	-Es tener la vocación de educadora, y la	-Siempre he sido dedicado y curioso en las cosas.

empresa? ¿Qué virtud personal considera que le ha servido más en el momento de afrontar el trabajo en una empresa familiar como la suya? ¿Qué opción elegiría en caso de que la empresa dejara de funcionar en los siguientes próximos años?	-Mi virtud es ser constante en las tareas que realizo. - Buscaría alternativas como por ejemplo buscar oportunidades en otros mercados, con nuevos nichos de negocio.	-Y las virtudes que mejor me han servido es ser una persona humilde y mi capacidad para adaptarme a cualquier situación; si me decían has esto, lo hacía. -No sabré decirte, que opción elegiría pero como tengo una carrera hecha entonces optaría por hacer un negocio, tengo una hija y tengo que velar por ella.	adecuado con nuestros trabajadores. -la virtud seria ser amable con mis clientes y hacerlo sentir como en casa al momento de servir los alimentos. - la opción que elegiría sería no dejar que la empresa que mi abuelo con tanto esfuerzo fundó desaparezca	-virtud seria siempre he sido responsable en mi trabajo - la opción que tomaría si esta empresa dejara de funcionar sería poner un negocio independiente.	-Ser amable con los clientes. -Haría todo lo imposible para esto negocio el patrimonio de mi abuelo no se pierda
6.- ¿Cuáles son los problemas más comunes cuando se trabaja con familiares? ¿Cómo son las condiciones laborales para los trabajadores familiares?	-Uno de los problemas más comunes son las posturas distintas que existen en la familia, a veces no nos ponemos de acuerdo. -Respecto a las condiciones laborales, nosotros tenemos los mismos derechos que el resto de trabajadores.	-Uno de los problemas más comunes es el exceso de confianza que tienen los trabajadores por ser familiares, a veces mal interpretan algo que se le dice, llegan tarde, falta de comunicación. - Bueno es cuestión de condiciones laborales, a todos nos dan nuestros beneficios	-Trabajar con familia es muy difícil, pero se tiene que tener paciencia. Nosotros tuvimos por varios años problemas con mi hermano el mayor, somos tres hermanos, había un choque con él porque él era demasiado ordenado diría yo, yo soy más práctico en las cosas, ahí era donde había pequeñas roces -Todos trabajamos y recibimos un sueldo.	-Es que nadie quiere obedecer, tenemos que estar repitiendo las cosas. -Y en cuanto a los beneficios los familiares tenemos más facilidades	-Trabajar con familiares es muy difícil porque no te hacen caso, no obedecen y no cumplen con sus actividades, -Nosotros recibimos un sueldo y tenemos los mismos derechos como cualquier trabajador.

7.- En caso se le plantee o tenga que dirigir la empresa ¿Se siente preparado y capacitado para tomar el control de empresa?	Si estoy preparado, a veces mi padre me dice que debo estar ya en su lugar pero pienso que se resiste todavía dejar la dirección esta joven todavía	Si me siento preparado no obstante, yo manejo la parte técnica de mi carrera pero soy consciente que me falta conocimiento en gestión de dirección, y tendría dificultad pero es cuestión de capacitarme.	Bueno, yo pienso que cualquiera de mis hermanos estamos preparados para tomar el control de la empresa, pero eso es ya depende de mi padre a quien elija	Yo no me siento preparada en caso que me propusieran para tomar el control de la empresa, no aceptaría, lo mejor será contratar una persona externa para que se ocupe de la dirección.	Por supuesto que sí, ya lo estoy haciendo me dieron el cargo temporalmente.
7.1.- ¿Qué cambios realizaría en la empresa? ¿Qué estrategias competitivas implementaría?	Bueno, uno de los cambios haría primero sería identificar cuellos de botellas para poder corregirlos, luego implementar otra línea de negocio que no solamente se circunscriba rubro sino de la ferretería, sino en otra línea.	En una empresa nadie decide solo, todos los involucrados dan su opinión para alguna decisión yo no podría realizar cambios mientras nos estén de acuerdo los demás. Pero si podría recomendar que estrategias deberían implementar como, buscar nuevos nichos de mercado, nuevas oportunidades con nuevos clientes.	Ninguno, creo. Seguirá el rumbo en que esta, si se da la oportunidad de hacer algo que beneficie a la empresa se hará en su momento.	Como lo digo yo no deseo estar ahí, simplemente ayudaré a la persona responsable del puesto a implementar nuevas estrategias para mejorar nuestra institución	Voy a modernizar la empresa con maquinaria nueva, ampliar la infraestructura y poner un servicio adicional, como un café al paso.
7.2.- ¿Considera que la empresa debería continuar en el futuro en manos de la familia?	Por supuesto que sí, debería continuar este proyecto familiar solo es seguir el camino que ya está hecho, me gustaría trabajar con mi hermano y hacer crecer el patrimonio de la familia.	Yo pienso que sí, porque es el fruto del esfuerzo de los fundadores, el apellido es parte de la empresa, esta empresa es una familia más para nosotros.	Claro que sí, deseo que no se pierda este proyecto familiar lo que mi abuelo inicio. Lo cual nosotros que somos sus nietos deseamos continuarlo, porque lo tenemos mucho cariño a esta empresa	Sí deseo que este proyecto familiar siga continuando, es el esfuerzo de nuestros padres y de nosotros también. Hemos dado todo para que esto se haga realidad.	Estoy de acuerdo que esto siga manteniéndose, como un negocio que viene de generación tras generación.

8.- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa para el mercado?	Unos de los puntos fuerte es que nosotros vendemos productos de calidad y originales, precio justo, tenemos los pilares posicionados en el mercado.	Uno se rige por principios, es un grupo humano que trabaja con honestidad, tiene laboratorios equipados, tenemos nuestros procesos bien desarrollados como para ganar las licitaciones.	Uno es el nombre de la empresa está posicionada, es una empresa tradicional que ha venido creciendo y las personas que viven en Cajamarca lo saben.	Unos de los puntos fuertes de esta empresa, es el buen trato personalizado que se les da a nuestros profesores, un buen pago, somos considerados.	Considero que las ventas de roscas y los bocaditos son unas de las más ricas, se diferencia de los demás
9.-En las reuniones ¿se conversan sobre los conflictos?	Claro que si se conversa de los conflictos que suceden durante la semana. Pero esto se da con los trabajadores no con la familia A veces con mi padre tenemos algunos altercados porque los trabajadores toman una incorrecta decisión en los procesos de venta pero se trata de resolverlo por eso se les brinda da una retroalimentación para mejorar esos errores	Claro que sí, hablamos sobre los conflictos de los trabajadores, para mejorar estos se tiene talleres, charlas se hace mensuales	Claro, en reuniones que se realiza semanalmente y hasta en la mesa cuando comemos hablamos de los conflictos que podrían darse.	En reuniones sí se habla de los problemas que se puedan dar, nos juntamos toda la familia involucrada y tomamos decisiones	Si se conversa en cada reunión que se hace se trata que se solucione y no vuelva a pasar lo mismo
10.- ¿Qué problemas existen o surgirían en caso se realice el proceso de transmisión de la dirección de la empresa a otro integrante de la familia?	No creo que haya ningún problema cuando surja ese proceso. Mi hermano y yo somos los candidatos y tengo una buena relación con mi hermano.	Yo pienso que los problemas que podrían darse son en un inicio hasta que se establezca el nuevo sucesor, chocaría la forma de trabajar, la comunicación estaría limitada por tratarse de un líder nuevo.	No creo que el cambio sea tan grande, todos los involucrados conocen nuestro trabajo y lo demostramos o de repente cambie por el poder el nuevo sucesor.	Un problema que se podría dar, sería la nueva forma de trabajo, forma de pensar pero si nos ponemos de acuerdo no creo que las cosas vaya más allá	Creo que ninguno, por que las personas involucradas trabajamos en el negocio y nos conocemos unos a otros.

11.- ¿Usted ha recibido capacitación en temas de dirección en empresas familiares? ¿En qué le ayudó o que esperaría conocer?	No he recibido capacitación en temas de dirección de empresas familiares, pero en otros temas sí como por ejemplo en gestión de la calidad. Esto nos ayudó, en hacer una buena planificación en la compra de nuestros productos	No he recibido capacitación en temas de dirección, solo en temas técnicos que es mi rubro, pero ahora no es mi prioridad.	Si estoy capacitado en temas de dirección pero en temas de empresas familiares no, en cuanto al primer punto me ayudó mucho el manejo del personal que estoy a cargo en temas de contabilidad también y tener liderazgo, eso creo.	No he recibido capacitación en temas de dirección de empresas familiares, pero si en otros temas relacionado con la educación.	No he recibido, pero si me gustaría hacerlo para mejorar este negocio.

TRABAJADOR ANTIGUO

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
1.- ¿Cuántos años tiene?	Tengo 43 años	Tengo 59 años	Tengo 51 años	Tengo 39 años	Tengo 56 años
2.-Sexo	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
3.- ¿Tiene estudios superiores?	Soy profesora de profesión solamente dos años ejercí mi profesión.	Secundaria completa	No, solo secundaria completa	Soy docente de educación secundaria	No, tengo solo primaria completa
4.- ¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa?	Tengo 10 años trabajando en la empresa, me inicie atendiendo al público.	7 años de servicio	32 años	18 años	38 años
5.- ¿Cuántos años en su actual puesto?	En mi puesto actual tengo 5 años soy responsable del área de ventas.	Tengo 4 años en mi puesto actual estoy como encargado del laboratorio de suelos	Desde que entre siempre he trabajado como mozo	Siempre me dedicado a la docencia	Siempre he estado a cargo del almacén de la entrega de los insumos
6.- ¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas dirigidas por familias?	Sí, he tenido experiencia trabajando en la ferretería el Dorado. Allí conocí a mi jefe actual, renuncie en esa empresa y vine de frente a pedirle que me diera trabajo.	Si he trabajado en otras empresas dirigidas por familias (Hermanos Gutiérrez)	Siempre he trabajado en Salas, no tengo experiencia en otras empresas familiares	Claro que sí, trabaje con la academia de los pre de los profesores, son dos hermanos quienes los fundaron.	Desde que entre hasta la fecha vengo laborando aquí nada más
7.- Durante el tiempo que está en la empresa ¿Qué cambios ha visto en la empresa?	He visto cambios como, por ejemplo, se ha abierto dos tiendas más, tenemos un local propio, renovamos con productos nuevos, marca nuevas, y también ya nos dan utilidades.	Si habido una mejora continua, tenemos proyectos grandes y tenemos un laboratorio de suelos equipado.	La empresa Salas ha crecido ahora tiene tres locales, dos en centro de la plaza de armas y la otra	Todo este tiempo que vengo trabajando con este colegio ha crecido en cuanto a infraestructura tiene más	Solo en infraestructura habido mejoras, antes era el techo de teja, hecho de carrizo, piso de tierra.

			es campestre, por Baños del Inca.	alumnos y tiene los tres niveles	Ahora se siente limpio y ordenado
8.- ¿Cómo ha sido su compromiso con la empresa a lo largo de su permanencia?	Mi compromiso para con la empresa es cumplir mis metas que me dan, hacer que los producto salgan rápido, tratar de convencer al cliente con el producto y, por su puesto, dar un trato amable a los clientes, quienes son nuestra prioridad.	Uno de mis compromisos es responder con eficiencia las actividades que tengo designadas	Siempre he cumplido con mis obligaciones, soy responsable	Durante todo este tiempo mi compromiso ha sido dar a los alumnos enseñanza de calidad, pero por el otro lado también he sido considerado en todos los aspectos, económico, trato, etc.	Yo siempre desde que entre a trabajar en esta empresa he sido responsable, trabajador y fiel en mis obligaciones
9.- ¿Siente que se toma en cuenta sus ideas en las decisiones que se adoptan en la empresa?	Mis ideas que yo les ofrezco si lo toman en cuenta.	Sí toma en cuenta algunas ideas o recomendaciones que doy	Sí toman en cuenta nuestras sugerencias o ideas que aporto	.En algunas situaciones sí toman en cuenta mi opinión o recomendación	Si cuando se da algunas sugerencias lo aceptan
10.-¿Se ha preguntado sobre quién será la persona que asuma la dirección de la empresa en el futuro? ¿Le preocupa?	No me he preguntado quien será el próximo sucesor, pienso que será uno sus hijos. Pero si son ellos, sí me preocupa; porque no son como el dueño, él nos trata como familia y nunca nos niega algo que le pidamos. Pero si serían sus hijos, en mi caso yo tengo mucha desconfianza con su hijo mayor, quien es el administrador, es muy serio. En el trato tendría que conocerlo y acostumbrarme.	No me he preguntado quien será, tal vez uno de sus hijos de los gerentes. Eso sería lo ideal, que esos muchachos sigan el esfuerzo de sus padres. Sí me preocupa un poco, porque de repente tiene otra forma de tratar a los trabajadores.	No me he preguntado, pero supongo que uno de sus hijos. No me preocupa por qué sé cuáles son su forma de trabajar de sus hijos, no me preocupa	En verdad no sé quién será la persona que asuma el cargo, uno de sus hijos será la persona quien asuma la responsabilidad. Y no me preocupo para nada porque yo cumplo con mi trabajo y se cuál es mi trabajo	No me he preguntado, pero supongo uno de sus sobrinos que trabajan con nosotros o contrataran a otros externos. Pero si son los sobrinos no me preocupan, los conozco, convivimos con ellos en el trabajo. Pero si son ajenos a la familia me preocuparía, porque tiene diferente forma de

					trabajar eso me afectaría personalmente.
11.- ¿Piensa que la empresa no será la misma cuando llegue el momento que el actual dueño transmita la dirección a otro miembro de la familia?	Claro que sí, la empresa no será igual, sería otro el ambiente del trabajo porque estamos acostumbrados con el trato, la confianza que tenemos dueño	Claro que sí, la empresa no será lo mismo porque va ver cambios en la dirección como por ejemplo: nueva forma de trabajar, nuevas reglas para los trabajadores, de repente despidos de trabajadores	Siempre será lo mismo	De repente que podría no ser lo mismo, como los dueños tienen pensamientos antiguos, y parte de ellos es que son muy dedicados a su trabajo. Y la persona que asuma podría traer nueva forma de trabajar, nuevas técnicas en pedagogía educativa creo eso	Si solo queda en familia pienso que se mantendrá igual, pero si es ajeno a la familia creo si será diferente
12.- ¿Está preparado para el momento en que el actual dueño transmita la dirección a otro miembro de la familia?	Sí estoy preparada, yo pienso que es cuestión de acostumbrarse y conocer su experiencia de trabajo del nuevo sucesor	Creo que si estoy preparado, además se cuál es mi trabajo y no me van a decir nada,	Si estoy preparado, y tranquilo	Yo estoy preparado para quien tenga que asumir la dirección	Sí estoy preparado, al final lo que importa es hacer bien tu trabajo, y cualquiera que sea será bien recibido.
13.- ¿Piensa que en el futuro la empresa debería continuar siendo dirigida por la familia? ¿Por qué?	La empresa debería continuar en manos de familia, porque el dueño se esforzó y trabajo mucho para que su empresa continúe hasta ahora y siga creciendo	Yo creo que debe continuar esta empresa, es joven, y tiene mucho que aportar	Claro que debe continuar, y sus hijos son quienes están continuando, porque su abuelo les enseño y les dejo el camino hecho	Claro que sí, es el esfuerzo de los fundadores	Sí, por su puesto, esta empresa viene en generación tras generación y tiene que seguir, porque es una de las empresas más antigua de Cajamarca

14.- ¿Piensa que la familia va verse afectada cuando el actual dueño de la empresa transfiera la dirección a otro integrante de la familia?	Al principio creo que si les va a chocar, pero se acostumbrarán	Claro que no será igual cuando transfieran la dirección, de hecho va ver cambio sí o sí.	No creo que va verse afectada porque trabajan familiares directos y se conocen entre sí.	No creo personalmente, ellos son una familia, tienen que trabajar de la mejor forma	No creo, si ellos eligen a esa persona es porque saben cómo es él / ella
15.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de laborar en una empresa donde un buen número de trabajadores son miembros de una familia?	Una ventaja seria que la familia está comprometida e involucrada en su negocio y con las ganas de crecer cada día, y otra seria que los lazos sanguíneos los une para que trabajen con confianza y dedicación.	Una de las ventajas es trabajar con gente joven, expertos en las obras y sobre todo los hermanos son muy comprensibles	Una ventaja seria que cuando tenemos problemas son [la familia] los primeros que nos ayudan a resolverlos, están pendientes de nuestro bienestar.	Ellos son una familia muy trabajadora, son muy comprometidos con la educación que brindan.	Son una empresa muy trabajadora están acostumbrados a trabajar el día a día
16.- ¿Se ha tocado en alguna reunión con los trabajadores el tema de la transmisión de la dirección de la empresa hacia algún miembro de la familia? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Se ha mencionado el nombre del futuro o posible sucesor?	Todavía no se ha tocado en ninguna reunión el tema de transmisión de dirección	Todavía no nos dicen nada de la transmisión de la dirección, tampoco se ha mencionado el nombre del posible sucesor.	El actual Gerente (Heredero), en una reunión, nos dijo que él solo estaba colaborando y que cada uno de ellos [sus hijos] está cargo de un local, pero no ha mencionado el nombre del futuro sucesor de la dirección	Para nada, hasta el momento no nos dicen nada	No nos han dicho nada, pero en algún momento nos dirán, como el gerente está muy viejito y delicado, ya supongo lo harán en cualquier momento, ni tampoco se ha mencionado el nombre del responsable

16.1.- ¿Piensa que la transmisión de la dirección de la empresa hacia otro integrante de la empresa puede generar conflictos entre los trabajadores?	No lo sé, tendríamos que pasar por ese proceso	Creo que podría generar conflictos, tal vez es hasta que nos acostumbremos a su nuevo trato y otros aspectos.	No creo	Personalmente digo que de repente ocurra, hasta que nos adecuemos con la nueva forma de trabajar del sucesor	A mí personalmente no lo sé, pero los demás de repente, algunos trabajadores no están completamente comprometidos si no les gusta cualquier cosa se van y otros entran así es
17.- ¿Cuáles serían las cualidades que debería tener la persona en el futuro para dirigir la empresa con éxito?	Una de las cualidades que debería tener el próximo sucesor seria conocimiento del negocio, estar involucrado y comprometido, tener carácter para mandar	Una de las cualidades sería que tenga misión, visión, sea innovador y que sepa identificar oportunidades en el mercado	Debe ser responsable, debe saber mandar y debe ser respetuoso	Tiene que gustarle la educación, amar su trabajo, ser dedicado, dar un buen trato a los padres de familia.	Tener un buen liderazgo, tratar bien al personal, con un pago justo y ser ordenado