UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Importancia de la Gestión del Conocimiento para la
continuidad y competitividad de las empresas
familiares, en etapa de madurez, en Lima
Metropolitana**

Tesis

para optar el título profesional de Licenciado en Administración de
Empresas

AUTORES

Peláez Gómez, Mállorin (0000-0003-2277-363X)

Vargas Huamaní, Gabriela Ángela (0000-0001-7023-1232)

ASESOR

Gamarra Vargas, Natalie (0000-0002-7289-6462)

Lima, agosto 2018

Sólo se conocen bien las cosas que se domestican —dijo el zorro—. Los hombres ya no tienen tiempo de conocer nada. Lo compran todo hecho en las tiendas. Y como no hay tiendas donde vendan amigos, los hombres no tienen ya amigos. ¡Si quieres un amigo, doméstícame!

El Principito, Antoine De Saint - Exupéry

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento en especial a nuestra familia, por el apoyo constante para alcanzar nuestros sueños.

Agradecemos a todos los entrevistados que gentilmente atendieron a nuestras solicitudes y nos proporcionaron su valioso tiempo e información.

De manera muy especial, nuestra gratitud, hacia Natalie Gamarra Vargas, nuestra asesora, por su asistencia profesional, su paciencia y constante motivación en cada etapa de esta investigación.

Gracias, también, al profesor Enrique Mendoza Díaz por su colaboración y tiempo para resolver las dudas que teníamos sobre temas relacionados a las empresas familiares.

Finalmente, gracias a nuestros amigos, compañeros de la UPC y a cada persona que de alguna manera ha apoyado este trabajo, les deseamos una vida feliz y próspera.

RESUMEN

Las empresas familiares son creadas del nacimiento del espíritu emprendedor de uno o más fundadores que encuentran y explotan una oportunidad. Para crecer y sobrevivir en el entorno actual, es necesario que ese comportamiento y conocimiento emprendedor sea transmitido a las siguientes generaciones. Partiendo de ello, el objetivo de esta investigación se centra en analizar cómo influye la gestión del conocimiento para la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana.

En el primer capítulo, se investiga y presenta el marco teórico que permitirá comprender el escenario y la situación actual de las empresas familiares en el Perú y la importancia de la gestión del conocimiento en su administración. Para ello, se incluyen conceptos sobre definición, beneficios y taxonomía del conocimiento, ventajas competitivas, cultura familiar e importancia de la gestión del conocimiento para la continuidad y competitividad de las empresas familiares.

En el segundo capítulo, se lleva a cabo una investigación cualitativa empleando un diseño de teoría fundamentada, ya que se obtendrán datos a través de entrevistas de profundidad, con preguntas categorizadas y formuladas a los principales actores de cada caso, con el propósito de analizar la aplicación e importancia de la gestión del conocimiento en las empresas familiares, en etapa de madurez en Lima Metropolitana para su continuidad y competitividad en el mercado.

Por otro lado, en el tercer capítulo, se determina y analiza la información relevante obtenida del sector definido, para dar respuesta a cada una de nuestras preguntas de investigación.

Palabras clave : Gestión del conocimiento; empresas familiares; unión familiar ; ventaja competitiva; continuidad de empresa familiar

ABSTRACT

Family companies are born from the enterprising spirit of one or more founders who find and use an opportunity. To grow and survive in the present environment it is necessary to pass on this enterprising behavior and knowledge.

Starting from this premise the objective of this investigation is focused on analyzing how knowledge management influences the continuity and competitiveness of family companies in the maturity stage in Lima City.

In the first chapter, a theoretical framework is presented and investigated which will allow us to understand the scenario and the present situation of family companies in Peru and the importance of knowledge management in their administration.

For it, concepts about definition, benefits and knowledge taxonomy, competitive advantages, family culture and importance of knowledge management for continuity and competitiveness of family companies are included.

In the second chapter, a qualitative research using a design of grounded theory is carried out, as data through detailed interviews will be accomplished, using categorized and formulated questions for the main characters of each case, with the intention of finding out if knowledge management is applied within the family companies, in the maturity stage in Lima City; and if so, what its importance for the continuity and competitiveness in the market is. In the second chapter, a qualitative research using a well-supported theory is carried out.

On the other hand, in the third chapter, the relevant data obtained from the analyzed sector is delineated and investigated, in order to answer all our research questions.

Keywords: Knowledge management; Family businesses; Family junction ; competitive advantage; continuity of family business.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCION	10
CAPÍTULO 1. MARCO TEORICO.....	16
1.1 DEFINIENDO LA EMPRESA	16
1.1.1 <i>Concepto de empresa.....</i>	16
1.1.2 <i>Clasificación de las empresas.....</i>	16
1.1.3 <i>Situación actual de las empresas en el Perú</i>	18
1.1.4 <i>Factor crítico de éxito.....</i>	21
1.1.5 <i>Ventaja competitiva.....</i>	22
1.2 EMPRESA FAMILIAR.....	22
1.2.1 <i>Concepto de empresa familiar</i>	22
1.2.2 <i>Tipos de empresas familiares.....</i>	25
1.2.3 <i>Propiedad, empresa y familia</i>	27
1.2.4 <i>Importancia de la empresa familiar.....</i>	29
1.2.5 <i>Ventajas y desventajas de las empresas familiares</i>	30
1.2.6 <i>Familia empresaria versus empresa familiar</i>	32
1.2.7 <i>Empresa familiar exitosa.....</i>	33
1.2.8 <i>Cultura familiar</i>	34
1.2.9 <i>Continuidad de las empresas familiares</i>	34
1.3 LA GESTION DEL CONOCIMIENTO	35
1.3.1 <i>El conocimiento.....</i>	35
1.3.1.1 <i>Definición</i>	35
1.3.1.2 <i>Taxonomía del conocimiento</i>	37
1.3.1.3 <i>Importancia de la gestión del conocimiento</i>	38
1.3.2 <i>El capital intelectual.....</i>	39
1.3.3 <i>La gestión del conocimiento.....</i>	40
1.3.4 <i>El conocimiento en la empresa familiar</i>	44
1.3.5 <i>Transmisión de conocimiento a las siguientes generaciones.....</i>	46
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2.1 PLANTEAMIENTO	48
2.1.1 <i>Propósito de la investigación</i>	48

2.1.2 Tipo de investigación.....	48
2.1.3 Preguntas de investigación	49
2.2 CONTEXTO.....	49
2.2.1 Descripción del contexto interno y externo.....	49
2.3 MUESTRA.....	52
2.3.1 Descripción de la muestra.....	52
2.4 DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL	53
2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista.....	53
2.4.2 Guía de preguntas.....	54
2.4.3 Segmentos.....	54
2.4.4 Categorías	55
2.4.5 El instrumento de investigación	55
2.5 PROCEDIMIENTO.....	55
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	65
3.1 ¿CUAL ES LA SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, EN LIMA METROPOLITANA?	65
3.2 ¿COMO SE APLICA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES, EN ETAPA DE MADUREZ, EN LIMA METROPOLITANA?.....	71
3.3 ¿CUALES SON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, EN ETAPA DE MADUREZ, EN LIMA METROPOLITANA?.....	75
3.4 ¿CUALES SON LOS FACTORES CRITICOS DE EXITO PARA LA CONTINUIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, EN ETAPA DE MADUREZ, EN LIMA METROPOLITANA?	82
CAPÍTULO 4. HALLAZGOS	90
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	92
CAPÍTULO 6. RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS	98
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DEFINICIONES DE EMPRESAS FAMILIARES PLANTEADAS POR DIFERENTES AUTORES	23
TABLA 2: DIFERENCIA ENTRE DATOS, INFORMACION Y CONOCIMIENTO, ELABORACION PROPIA, 2018	41
TABLA 3: BITACORA DEL CONTEXTO GENERAL	50
TABLA 4: SEGMENTOS	54
TABLA 5: MATRIZ DE CODIFICACION POR SEGMENTOS.....	57
TABLA 6: MATRIZ DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION	60

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PBI EN PORCENTAJE SEGUN ACTIVIDAD ECONOMICA.....	20
FIGURA 2. PBI SEGUN VARIACION DE VOLUMEN EN ACTIVIDAD ECONOMICA.....	20
FIGURA 3. MODELO DE LOS TRES CIRCULOS, POR TANGUIRI & DAVIS, 1982.....	28
FIGURA 4. CUADRANTE DEL CONOCIMIENTO, NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., 1999	38
FIGURA 5. CICLO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO, POR ALAVI, N. & LEIDNER, D., 2001.....	43

INTRODUCCION

Muchos autores han desarrollado estudios para explicar y generar fórmulas para gestionar el conocimiento, proponiendo nuevos conceptos y nuevas herramientas para el análisis, dando origen al enfoque de la gestión del conocimiento y a los modelos para la creación de este. En este sentido, destacan las aportaciones de Nonaka, I. (1991); Kogut, B. & Zander, U. (1992); Hedlund, G. (1994); Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995); Davenport, T. (1997); Zollo, M. & Winter, S. (2002), entre otros.

Investigadores como Barbeito, S., Solórzano, E., Carballo, M. & Feijoo, G. (2004) y Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005), coinciden en sugerir que la importancia de estudiar la gestión del conocimiento en empresas familiares radica en que éstas se encuentran entre los más importantes contribuyentes a la creación de riqueza y empleo en todos los países del mundo.

En ese contexto, de acuerdo con lo publicado por el diario Gestión, en el Perú son 400,000 empresas familiares existentes, las cuales representan el 60% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional (Gestión 2016). Asimismo, Andrea Paola Custodio, Columnista en Banca y Finanzas en la Revista Semana Económica, manifiesta que el crecimiento actual del PBI ha impactado en la pirámide socioeconómica del país y que la clase media se ha ensanchado, señalando así la existencia de peruanos con alto patrimonio, es decir, se ha incrementado el número de familias peruanas empresarias, con patrimonios que superan los siete millones de dólares (SE 2014)

Cabe señalar que Gallo, M. (1998) sostiene que las empresas familiares se caracterizan por el elevado grado de compromiso y dedicación hacia la organización, tanto por parte de los miembros de la familia, por un sentido de responsabilidad y compromiso familiar en común, como por parte del resto de la fuerza laboral cuyo comportamiento es más entusiasta y siente que forma parte del equipo, características únicas y valiosas que no poseen las empresas no familiares, las cuáles pueden sustentar la ventaja competitiva de las empresas familiares (Navarro, K., 2008). En este marco, el informe *Family Business Survey 2016*, de la PwC¹ revela que las empresas familiares en el Perú expresan contar

¹ PricewaterhouseCooper

con ventajas sobre las empresas no familiares, entre estas ventajas consideran que las diferencias están en la cultura, los valores, su propia definición de éxito y el enfoque emprendedor, que va más allá de la búsqueda de ganancia.

Por su parte, Chua, J., Chrisman, J. & Steier, L.L., (2003) refieren que para que una empresa sea sostenible en el tiempo como empresa familiar, en un mercado global de alta competitividad en pleno siglo XXI, debe existir una relación simbiótica y de sinergia entre la familia y la empresa. Es en este aspecto en el que la gestión del conocimiento tiene significado, ya que durante la generación de valor (para la familia como para la empresa), también se genera un proceso de creación de conocimiento que resulta de importancia para lograr la competitividad de la empresa y a la vez útil para garantizar la sostenibilidad de esta. (Navarro, K. 2008)

Sin embargo, si bien, Frías, N. & Rodríguez, R. (2012) citan a Nonaka, I. (1991) al resaltar que el nuevo conocimiento se inicia en la persona, el cual se transforma en conocimiento empresarial valioso para toda la empresa en su conjunto; por lo que efectivamente, transmitir el conocimiento individual es fundamental para una empresa creadora de conocimiento, Barroso, M. (2013) indica que hoy en día, poseer conocimiento no es suficiente para ser competitivo, además se requiere una adecuada gestión, para hacer mejor uso de los recursos intangibles en las organizaciones. En ese sentido, considera que es de importancia la creación o transferencia del conocimiento y refiere que la transferencia del conocimiento en la empresa familiar es calificada como el tercer problema más importante dentro de la sucesión, después de encontrar al sucesor y los temas fiscales (Barroso, M., 2013)

Como complemento, Ramírez, S. (2009) agrupa la gran variedad de problemáticas que enfrentan las empresas familiares en las principales temáticas sobre las que gira este tipo de empresas: problemas de dirección y administración, problemas de continuidad y evolución; y problemas entre negocio y familia.

En lo que respecta a los problemas de continuidad y evolución, el proceso de sucesión parece ser el tema central, tal como lo indica el informe *Family Business Survey 2016*, de la PwC el 55% de las empresas familiares posee un plan de sucesión establecido. Sin embargo, solo una de cada cuatro empresas familiares admitió que su estrategia está

documentada y que ha sido comunicada; y, el 59% tiene planes para pasar el derecho de propiedad del negocio, mas no el manejo a la siguiente generación.

Además, en la mayoría de los casos, la primera generación de empresarios familiares ha construido sus negocios a través de la intuición en lugar de la programación de desarrollo de negocios, apoyado por un deseo por el riesgo. Donde la experiencia del fundador, en su empresa, no se encuentra en quienes lo han continuado. En consecuencia, la transferencia es difícil de gestionar, debido a que no hay otra alternativa que tenga el mismo valor histórico o que sea capaz de asumir las responsabilidades que han sido hasta ahora realizadas por el fundador.

Por otra parte, la Encuesta 2017 del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (Cendef), señala que dentro de las metas de sucesión de las empresas familiares se encuentra la formación a los miembros de la familia para su papel de accionistas, asegurar económicamente al fundador y a quienes dependen de él o de ella, así como incluir la incorporación de profesionales independientes al directorio. El estudio además indica que el 58% de las empresas familiares consultadas, no muestra ningún interés por vender en el futuro próximo sus empresas. La postura de estas es de continuar con su negocio hacia la siguiente generación.

Atendiendo a estas consideraciones, Miguel Puga, Socio en la PwC, explica que la mayoría de las empresas familiares considera pasar la sucesión de la compañía en lo que respecta a la propiedad de ésta, pero no su manejo. Ello está ligado a la profesionalización y en otros casos para evitar los conflictos familiares y que estos afecten las operaciones del negocio. Asimismo, la mayoría de las empresas familiares no consiente abrir su capital (ejemplo: en una bolsa de valores) o compartir su propiedad, a diferencia de las nuevas generaciones que son más flexibles para plantear el ingreso a otros sectores y nuevos mercados o líneas de negocio en lo que actualmente no participa la empresa (Gestión, 2017)

Por lo anteriormente expuesto, en este estudio se analiza la existencia de la gestión del conocimiento y cómo influye en la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana. Viendo esta situación, planteamos la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo influye la gestión del**

conocimiento en la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana?

Para el desarrollo de esta investigación, la hipótesis general que planteamos, inicialmente, es que la gestión del conocimiento influye en la continuidad y es una ventaja competitiva para las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana.

Por tanto, el objetivo general de nuestro trabajo de investigación es analizar la influencia de la gestión del conocimiento en la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana.

Para cumplir el objetivo general, anteriormente descrito, nos planteamos los siguientes objetivos específicos:

Analizar la situación actual de las empresas familiares, en etapa de madurez en Lima Metropolitana.

- Analizar la gestión del conocimiento en las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana.
- Identificar las ventajas competitivas de las empresas familiares, en etapa de madurez en Lima Metropolitana.
- Identificar los factores críticos de éxito para la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana.

Por otro lado, el desarrollo de esta investigación se justifica:

- Primero, desde el punto de vista social, nos apoyamos en el argumento de Quinn, D. (1992), Drucker, P. (1991) y Toffler, A. (1990) quienes coinciden en afirmar que el futuro pertenecerá a las personas que posean el conocimiento.

En una sociedad basada en el conocimiento, dice Drucker, el “trabajador con conocimiento” es el activo más importante. Por su parte Quinn refiere que la capacidad para administrar, lo que llama “intelecto basado en el conocimiento”, se está convirtiendo rápidamente en la habilidad ejecutiva más importante de esta era. Además, según el Centro de Familias y Familias Empresarias de la Universidad de Piura, en el Perú, más del 80% de las empresas son familiares, generan alrededor del

65% del empleo y el 40% de la producción interna en el país. Lo cual evidencia, que las empresas familiares son la principal fuente de trabajo para los ciudadanos peruanos y que dentro de sus fortalezas: aportan a la estabilidad de la economía del país; apoyan el empleo; apoyan iniciativas por el bien común; y se renuevan con cada generación.

- Segundo, desde la perspectiva económica, según Quinn, J. 1992, Drucker, P., 1991, Toffler, A. (1990) el poder económico y de producción de una compañía moderna se basa más en sus capacidades intelectuales y de servicio, que en sus activos. Además, el valor de la mayoría de los productos y de los servicios depende sobre todo de la forma en la que se desarrollan los elementos intangibles que se basan en el conocimiento, como el *know-how* tecnológico, el diseño de productos, la forma de introducirlos al mercado, la comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación. (Quinn, J. 1992, Drucker, P., 1991, Toffler, A., 1990)

Por ello, la importancia de la empresa familiar en la economía de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad (Donckels, R. & Fröhlich, E., 1991, Basco, R. 2010). Ahora las empresas familiares han llegado a ser la forma dominante de empresa tanto en economías desarrolladas como en economías en vías de desarrollo y por su influencia, así como por su relación cuantitativa, se puede esperar el aumento substancial de éstas en un futuro próximo. (Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G., 2005)

- Tercero, desde una perspectiva sostenible, tal como lo señalan Cabrera-Suárez, Saá-Pérez & García Almeida (2001), la transferencia del conocimiento en la empresa familiar puede ayudar al desafío de la sucesión y a la formación del sucesor para garantizar así la continuidad de las empresas familiares. Por consiguiente, si la relación entre la anterior generación y la nueva generación se caracteriza por fundamentarse en una comunicación abierta, sincera y madura, será posible que ambas puedan expresar su visión real y sus expectativas con respecto a la empresa, facilitándose de este modo la transmisión de conocimientos. (Cabrera, K., Martín, J., 2010)

Nuestra investigación es relevante porque el estudio evidencia la situación y las estrategias de gestión del conocimiento que, actualmente, emplean las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana, para su continuidad y competitividad en el mercado, y toma como elemento central que el conocimiento representa un recurso único y valioso por el cual una empresa puede sustentar su ventaja competitiva y le permite sobrevivir a través del paso de las generaciones (Navarro, K., 2007, Wong, K. & Aspinwall, E., 2004)

Se analizó por qué las empresas familiares, trascienden y aseguran su continuidad y competitividad en el tiempo, en base a la influencia de la gestión del conocimiento en su administración. La información encontrada, muestra y pone a disposición de las empresas familiares, de Lima metropolitana, cómo la gestión del conocimiento que posee una empresa puede convertirse en una importante ventaja competitiva, eliminar las barreras que existen sobre la sucesión y generar mayor confianza y unión familiar, dando paso a alcanzar a la sostenibilidad y al éxito requerido.

Finalmente, para confirmar nuestra hipótesis, hemos adoptado la definición de empresa familiar sostenida por el profesor Pablo Domínguez, investigador del PAD – Universidad de Piura, que manifiesta que la empresa familiar no es aquella empresa en la cual los dueños controlan el negocio sino que además, los miembros de la familia toman la decisión de transferirlo a la siguiente generación. Las empresas familiares investigadas están localizadas en Lima Metropolitana, son dirigidas por la segunda generación y se encuentran en etapa de madurez. La investigación nos permitió estudiar si la gestión del conocimiento es aplicada en estas empresas familiares; y, de ser así, cuál es la importancia relacionada con su continuidad y competitividad en el mercado actual.

CAPÍTULO 1. MARCO TEORICO

1.1 Definiendo la empresa

1.1.1 Concepto de empresa

La historia y el desarrollo económico de un país se sustentan en el desarrollo de sus empresas, desde el punto de vista administrativo y de acuerdo con la definición de Münch (1994) define la empresa con estas palabras.

Así como la parte más importante de la sociedad es la familia, en la economía la unidad fundamental es la empresa, la cual cumple con una función social ya que crea fuentes de trabajo, proporciona bienes y servicios para los consumidores, contribuye al bienestar socioeconómico de la región donde se encuentra, fomenta la investigación y el desarrollo tecnológico de un país y mediante la inversión y la formación de capital promueve convenios comerciales entre países (p.26)

1.1.2 Clasificación de las empresas

Existen distintos criterios para poder clasificar a las empresas. Según Wong (2015) para clasificar las empresas (microempresa, pequeña, mediana y gran empresa) es importante considerar criterios cuantitativos y cualitativos entre los criterios cuantitativos los más usados son: número de trabajadores; capitalización; activo neto y bruto, inversión de capital (maquinaria y equipo), salarios, entre otros. Con respecto a los criterios cualitativos, se enfocan más en la gestión, la capacidad técnica y la integridad moral del empresario y de su familia. Por ello, para nuestro estudio de investigación nos enfocaremos en los criterios cualitativos y tomaremos la clasificación que realiza el investigador Sánchez, H. (2018) que indica que las empresas familiares no necesariamente se clasifican por el tamaño y facturación sino por etapas que determinan además su éxito, continuidad o su fracaso. Explica que, durante su evolución pasan por diferentes etapas que son: Génesis, Expansión y Madurez, las cuáles se definen de la siguiente manera:

Génesis

Etapa de nacimiento de la empresa, inicia su actividad con una o más personas que prestan el servicio o fabrican el producto. Independientemente de los recursos con los que cuenta, en esta etapa, el fundador tiene un rol extremo, es el que está a cargo, es quien controla e indica qué se hace y cómo se hace, establece su estilo. Él es el líder de la parte operativa, administrativa y de todo lo que exista en la empresa, haciéndolo omnipresente, omnisciente y omnipotente; sin embargo, esta manera en la que el fundador gestiona no solo es necesaria, sino que es positiva, ya que contribuirá a que el emprendimiento sobreviva, de lo contrario, caerá en fracaso.

Expansión

En esta etapa, surge la crisis de la empresa que se presentan por la necesidad que esta tiene para crecer y diversificarse, siendo el factor más importante la falta de orden. Por ello, es el momento de institucionalizar la empresa. Una empresa desordenada e informal, debe transformarse y crear estructuras tanto en el ámbito familiar, definiendo reglas y acuerdos, como en el ámbito de negocios, definiendo procesos y nuevas estructuras.

En esta etapa, se hace indispensable que el propietario no continúe con las mismas prácticas de concentración de poder, aunque fueron necesarias en la etapa génesis. En esta etapa, su misión es hacer que la empresa crezca: fortaleciendo la unión familiar, permitiendo cambios de estrategias para incrementar clientes, ofertas y rentabilidad. Es decir, en esta etapa, el propietario o fundador, debe tomar decisiones vitales, como el empoderar, contratar profesionales con capacidades y competencias, capaces de enfrentar los nuevos desafíos y lograr la continuidad. La empresa deberá ser transformada, organizada, con la creación de estructuras de la empresa y de la familia.

Madurez

En etapa, la empresa cuenta, por el lado familiar: con un consejo de familia, con acuerdos o reglas establecidas y que se cumplen, que le conceden la unión y armonía. Por el lado de los negocios, ya se encuentra institucionalizada, tiene establecidos Directorio, Junta de accionistas, Comités Ejecutivos, es decir, ya se ha establecido un sistema de gobierno, está estructurada, organizada, reglamentada y aplica modos de

actuar que ayudan a realizar el trabajo y a conducir la empresa de manera ordenada, a tomar decisiones objetivas, que le permitirá enfrentar los retos, los malos tiempos y seguir adelante, ya tiene la capacidad para adaptar su estrategia y organización a los nuevos cambios.

1.1.3 Situación actual de las empresas en el Perú

El crecimiento económico es una de las inquietudes centrales de la economía de un país, en la actualidad una de las fuentes más importantes del crecimiento económico entre los países de vías de desarrollo es el desempeño que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas. (Trujillo & Iglesias, 2011, p.41). Siguiendo esta idea a continuación mencionamos el análisis de las encuestas y estudios realizados por nuestras entidades públicas del país.

Según el informe de la primera encuesta de la Situación actual de las empresas peruanas (2015) publicado en diciembre del 2016:

En el Perú el 99.5% del sector empresarial está conformado por micro, pequeña y mediana empresa y solo el 0.5% corresponde a la gran empresa. Actualmente las MYPE² cumplen un papel fundamental en el sector empresarial peruano ya que son las principales generadoras de empleo (86.0% en el sector privado y 58.6% de la PEA³ ocupada en el 2015) sin embargo este segmento no aporta mucho a los ingresos del país por los bajos niveles de productividad que tiene, se estima que las MYPES solo aportan el 23.5% del valor total generado por las empresas privadas formales en el país. (p.33)

El informe “Panorama de la economía peruana: 1950-2016”, publicada en mayo 2017 por INEI señala que:

² Micro y Pequeña empresa

³ Población económicamente activa

En el año 2016, el crecimiento de 3,9% del PBI se sustentó en la evolución favorable de la extracción de petróleo, gas y minerales (16,3%), telecomunicaciones y otros servicios de información (8,1%), electricidad, gas y agua (7,3%), servicios financieros, seguros y pensiones (5,4%), administración pública y defensa (4,6%), otros servicios (4,1%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (3,4%), alojamiento y restaurantes (2,6%), servicios prestados a empresas (2,2%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura y comercio (1,8% en cada caso). sin embargo, no ocurrió lo mismo con los sectores de pesca y acuicultura (-10,1%). Por otro lado, la lenta ejecución de obras públicas y la desaceleración en el desarrollo de proyectos inmobiliarios afectaron significativamente a los sectores de construcción (-3,1%) y manufactura (-1,6%). (p.17)

El mismo estudio indica que la minería es el principal sector productivo de la economía del Perú.

En este último año el crecimiento del país se debió a las de exportaciones que se expandieron en 12,9% principalmente por los mayores volúmenes exportados de mineral de cobre (46,7%), mineral de oro (6,1%) y café pilado (23,3%). Cabe resaltar que la mayor producción minera de cobre se da en los yacimientos de Antamina, Toromocho, Antapacay y Cerro Verde. Los cinco principales destinos de nuestras exportaciones fueron China (23,5%), Estados Unidos (17,1%), Suiza (7,1%), Canadá (4,7%) y República de Corea del Sur (3,9%), que representaron en conjunto el 56,3% del valor total exportado. (p.14)

Panorama de la Economía Peruana: 1950-2016

Figura 1. PBI en porcentaje según actividad económica.

Adaptado al informe, Panorama de la economía peruana: 1950-2016. “Estudio empresarial”, por el INEI, 2016

PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2007 - 2016
(Variación porcentual del índice de volumen físico)
Año Base 2007=100

Actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Economía Total (PBI)	8,5	9,1	1,1	8,3	6,3	6,1	5,9	2,4	3,3	3,9
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,3	8,0	0,9	4,2	4,0	6,3	1,1	1,3	3,0	1,8
Pesca y acuicultura	9,3	3,0	-4,7	-27,8	61,7	-36,2	23,0	-28,7	15,9	-10,1
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,2	8,1	0,6	1,4	0,3	1,8	5,1	-1,6	9,5	16,3
Manufactura	10,6	8,5	-6,5	10,1	8,3	1,3	5,2	-1,1	-1,7	-1,6
Electricidad, gas y agua	9,2	8,0	1,0	8,7	8,2	5,9	3,4	5,2	6,0	7,3
Construcción	16,6	16,9	6,5	17,0	3,6	15,9	9,4	1,8	-5,8	-3,1
Comercio	10,3	10,7	-0,8	11,9	8,6	8,5	4,9	1,9	4,0	1,8
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	10,2	9,0	-0,9	13,2	11,4	7,0	6,6	2,2	2,7	3,4
Alojamiento y restaurantes	9,1	10,3	0,6	7,4	11,1	10,8	6,8	5,2	3,0	2,6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	31,7	17,1	8,1	10,1	11,5	12,2	8,7	8,6	9,3	8,1
Servicios financieros, seguros y pensiones	12,8	6,4	8,1	10,0	10,8	9,6	9,7	12,8	9,7	5,4
Servicios prestados a empresas	15,0	12,3	2,5	11,6	9,3	7,2	7,3	4,6	4,6	2,2
Administración pública y defensa	1,8	7,7	18,2	8,1	4,3	8,1	3,9	5,3	3,9	4,6
Otros servicios	5,0	4,0	2,8	3,6	4,0	4,6	4,5	4,1	4,5	4,1
Total Industrias (VAB)	8,6	8,7	1,2	7,7	6,5	5,8	5,6	2,3	3,5	4,0
DM-Otros Impuestos a los Productos	7,5	13,5	0,3	14,9	4,8	9,5	7,9	2,8	0,4	2,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Figura 2. PBI según variación de volumen en actividad económica.

Adaptado al informe, Panorama de la economía peruana: 1950-2016. “Estudio empresarial”, por el INEI, 2016

En conclusión, podemos proteger la economía peruana de un contexto internacional altamente volátil si pueden insertarse nuevos productos y servicios con mayor valor agregado, asimismo cuando una economía cuenta con una mayoría de empresas familiares maduras, las personas que la gobiernan ya han atravesados periodos de crisis, con lo que mantendrían un conocimiento sobre formas de actuar y que decisiones a tomar en estas situaciones, la cual les permitirá combatir los problemas de inestabilidad en el contexto actual.

1.1.4 Factor crítico de éxito

La idea de que hay algunos factores que son decisivos para el éxito de la empresa, y que estos pueden determinarse, fue introducido por primera vez por Daniel, R. (1961) y, más adelante por Rockart, J. (1979) bajo el contexto del diseño de sistemas de gestión de la información, a fin de determinar las necesidades de información y su enlace con el sistema de gestión de la información definió el término factor crítico de éxito. (Grunert, K. & Ellegaard, Ch., 1992)

Para precisar este concepto, a continuación, algunas definiciones:

Los factores críticos de éxito vienen a ser el número limitado de áreas en las que, si los resultados son satisfactorios, garantizarán el éxito en la actuación competitiva para la organización. Por ello, estas áreas deberían recibir una atención cuidadosa y constante de la gestión. El estado actual de rendimiento en cada área debe ser medido continuamente y esta información debe estar disponible. (Rockard, J., 1979)

Los factores críticos de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto (Ferguson, Ch. & Dickinson, R. 1982)

Asimismo, los factores críticos de éxito pueden ser caracterizados en la medida en que son internos o externos a la empresa o parte de ella, durante el cual el administrador

tiene el control. (Boynton & Zmud, 1984; Ferguson & Dickinson, 1982; Munro & Wheeler, 1980, como se citó en Grunert, K. & Ellegaard, Ch., 1992)

1.1.5 Ventaja competitiva

Para Porter, M. (1991) la ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, la cual se alcanza no viendo a una empresa como un todo, ya que se encuentra inmersa en las diversas actividades que la empresa realiza: desde el diseño, la producción, el marketing, la entrega y el apoyo de sus productos, entre otros, lo cual la establece como única, rentable y sostenible.

Por su parte, Pacheco M. (2005) señala que la ventaja competitiva encierra diversas estrategias que la empresa debe realizar para lograr impulso, capacidad de respuesta, innovación o producción de conocimiento frente a sus competidores. Estos son activos trascendentales de la empresa que comprenden recursos y capacidades únicas, difíciles de intercambiar, imitar o sustituir; por lo tanto, la ventaja competitiva depende de la acumulación del capital intelectual (conocimiento), de la resistencia y la habilidad para cambiar la dirección del negocio de acuerdo a los cambios del mercado.

1.2 Empresa Familiar

1.2.1 Concepto de empresa familiar

Las empresas familiares constituyen actualmente la base del sistema económico de libre mercado, son la fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestra sociedad y constituyen un elemento de cohesión social importante. (Gallego, I. 2012). Para Casillas, Díaz & Vásquez (2005) en los últimos años se ha producido un creciente interés en el estudio de empresas familiares y ha sido uno de los aspectos sobre los que más se ha escrito, y ha sido posible encontrar en la literatura una amplia gama de definiciones y concepciones de esta.

En este sentido, es importante establecer claramente lo que se entiende por empresa familiar y a grandes rasgos establecer las características propias de ellas. En la tabla 1

podemos apreciar una recopilación de definiciones formuladas por algunos autores consultados.

Tabla 1: Definiciones de empresas familiares planteadas por diferentes autores

Autor	Definición
Leach (1993)	La empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En este caso la familia como organización puede controlar las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque algunos miembros de la familia ocupan importantes cargos en la gerencia.
Serna & Suarez (2005)	Las empresas familiares son organizaciones económicas (consideradas independientemente de su persona jurídica), donde su propiedad, control y dirección está a cargo de un determinado núcleo familiar que tiene por finalidad transmitirla a otras generaciones
Donnelley (1974)	Una empresa es familiar cuando ha estado bajo el manejo de al menos dos generaciones de una familia, y cuando este vínculo ha tenido una influencia familiar en la administración de la compañía, sobre los intereses y objetivos de la familia.
Churchill (1986)	Definimos empresa familiar donde hay un algún miembro de la familia que va asumir el control del negocio de manos de un antecesor miembro de la familia.
Astrachan, Klein	

Autor	Definición
& Smyrniotis (2002)	Para considerar si una empresa es familiar o no, sería en qué medida y manera la familia influye en ella. Por consiguiente existen tres dimensiones que permiten el desarrollo de la Empresa familiar: el poder, la experiencia y la cultura.
Poza (2005)	Las características siguientes definen la esencia de lo que distingue a las empresas familiares: 1) la presencia de la familia; 2) el sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (objetivo de continuidad); 3) la coincidencia de familia, dirección y propiedad, y 4) la ventaja competitiva derivada de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida.
Gallo & García (1989)	Existen empresas cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder del manejo está en los miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una distinción entre propiedad y poder. Este tipo de empresas son calificadas como empresas familiares.

Fuente: Elaboración propia, definiciones de empresas familiares planteadas por diferentes autores. Adaptado del informe “Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo”, por Omaña, L. & Briceño, M., 2013

A partir de las definiciones mencionadas en la tabla 1, concluimos que los conceptos de empresa familiar concuerdan en tres puntos: son organizaciones que nacen en el seno familiar, sus miembros tienen participación en la propiedad y ejercen control sobre la misma, con el fin de conseguir la continuidad generacional. (Barroso, Sanguino & Bañegil, 2013)

El IEF⁴ también menciona que la característica más importante que define a una empresa familiar tenga el tamaño que tenga es si:

La mayoría de los votos son propiedad de la familia que fundaron la compañía o son propiedad de las esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. (Cerdán, A. 2009)

Sin embargo, centrándonos en las definiciones de Entidades e investigadores peruanos detallamos algunos conceptos que ellos refieren:

El investigador Domínguez, P. (2018) define a las empresas familiares de la siguiente manera:

- Los miembros de la familia poseen la mayoría de la propiedad,
- Los miembros de la familia están involucrados en la dirección y gobierno,
- Los miembros de la familia han decidido transferir el negocio a la siguiente generación,

si se cumplen todas estas premisas, recién ahí se puede hablar realmente de empresa familiar, porque si no se diera, sobre todo la última condición, el carácter no es familiar, ya que el último dueño puede venderlo.

Finalmente, en este estudio tomaremos la definición propuesta por el investigador de empresas familiares Pablo Domínguez, debido a su amplio conocimiento y trayectoria en estos estudios y porque su definición se aproxima más a nuestra realidad peruana.

1.2.2 Tipos de empresas familiares

Según Tapyes (2015) señala que:

Hace falta un conocimiento profundo tanto de la familia como de la empresa para preguntarse qué tipo de empresa familiar desea ser. Es importante que la

⁴ Instituto de empresas familiares

familia empresaria tenga claro que desea dejarles a sus generaciones futuras. Por ello tiene que definir su protocolo familiar, las pautas que regularán sus relaciones familia-empresa, su misión y visión y sus objetivos como proyecto empresarial que compartirá con los miembros de la familia.

Según la clasificación de Domínguez, P. (2016) existen cuatro tipos de empresas familiares que están basados en la relación y dedicación que establezcan los miembros de la familia con la empresa.

- Empresa de Trabajo Familiar: Los miembros de la Familia pueden trabajar en cualquier puesto dentro de la empresa, siempre y cuando exista la vacante y la persona esté preparada para asumir el cargo, no importa cuál sea este, (practicante, tesorero, contador, jefe de área, gerente, etc.)
- Empresa de Dirección Familiar: Los miembros de la Familia pueden participar en puestos de Dirección o Gestión y Gobierno dentro de la Empresa, es decir, pueden ocupar los siguientes cargos: jefaturas, gerencias de área, gerencia general, directorio etc., los miembros de la familia están destinados a trabajar únicamente en puestos directivos y de gobierno
- Empresa de Gobierno Familiar: los miembros de la Familia sólo pueden participar del directorio de la empresa y del consejo de familia; en este tipo de empresa la Dirección de la compañía recae sobre un profesional externo a la familia, y los miembros sólo gobiernan desde el directorio.
- Empresa Familiar de Inversiones: En este tipo de Empresas los miembros de la Familia ya no participan en el directorio, son solamente accionistas, nombran a sus representantes para el directorio y se dedican a evaluar nuevas oportunidades de negocio y nuevos emprendimientos donde invertir con el Grupo Familiar.

Para concluir Tapyes (2015) indica que las definiciones citadas anteriores se tratan de una clasificación teórica y es usual que las empresas familiares pasen de un tipo de empresa a otra a medida que evolucionan. Al inicio, muchas nacen como empresas de trabajo familiar, luego avanzan hacia la dirección familiar, después se convierten en compañías de gobierno familiar y pueden acabar siendo empresas familiares de inversión.

1.2.3 Propiedad, empresa y familia

Pablo Domínguez, en un artículo publicado por el diario Gestión, explica que, para el caso de las empresas, el objeto o bien, sobre el cual el titular tiene disposición del mismo, son las acciones. Estas acciones juntamente con los otros bienes que se hayan obtenido en el tiempo, constituyen el patrimonio.

En la práctica la mayoría de las empresas familiares suelen orientarse a conservar e incrementar el patrimonio económico, afán que puede resultar contraproducente, ya que la centralización de todos los esfuerzos hacia dicho fin evita que se desarrollen otras formas de capital como el capital humano e intelectual. Es decir, la sostenibilidad del capital económico se afecta y restringe al no desarrollarse el capital humano e intelectual en una empresa familiar, toda vez que son los miembros de la familia quienes determinan y actúan sobre las decisiones claves de la empresa en el futuro de la empresa. (IESE Business School 2009)

Tagiuri, R. & Davis, J. (1992) introdujeron al campo de la investigación de las empresas familiares el Modelo de los Tres Círculos: Propiedad, Familia y Empresa. Este modelo enmarca de manera práctica los tres grupos interdependientes y superpuestos que componen el sistema de empresa familiar: familia, empresa y propiedad. Como resultado de la superposición, existen siete grupos de interés presente, cada uno de ellos con sus propias perspectivas, metas reales y dinámicas. El éxito a largo plazo de los sistemas de negocio de la familia depende del funcionamiento y el apoyo mutuo de cada uno de esos grupos. (Tagiuri & Davis, 1992)

La empresa familiar es objeto de muchos estudios durante los últimos años, lo que los investigadores buscan es determinar modelos que expliquen su composición, estructura, comportamiento e inclusive su gestión. Sin embargo, existe consenso al establecer la relación del paradigma basado en el Modelo de los Tres Círculos, por ser uno de los más claros y eficientes de explicar el contexto complejo. El Modelo de los Tres Círculo de Tagiuri & Davis (1982) es el más conocido y más sencillo para representar las diversas situaciones que pueden suceder en la empresa familiar, producto de la interrelación de los tres sistemas: familia, propiedad y empresa que interactúan y

conviven en ella, evidenciando el entramado característico de personas y relaciones que componen una empresa familiar. (Moore, 2009; Corona, 2011)

Figura 3. Modelo de los Tres Círculos, por Tanguiri & Davis, 1982

Cada círculo del modelo representa un grupo de personas con características únicas:

- Familia: Es el grupo de personas que está conformado por los miembros de la familia que no tienen propiedad alguna ni participan dentro de la empresa.
- Propiedad: Son las personas que tienen acciones de la empresa familiar, sin ser de la familia o trabajar dentro de ella.
- Empresa: Los empleados que trabajan dentro de la organización que no son miembros de la familia, ni poseen acciones.
- Familia y Propiedad: Miembros de la familia que poseen acciones, pero que no laboran dentro de la empresa.
- Propiedad y Empresa: Son las personas que no son miembros de la familia que tienen algún puesto y acciones.

- **Empresa y Familia:** Son aquellos que trabajan en la empresa con algún puesto y que son miembros de la familia, pero no cuentan con acciones.

El gobierno y desarrollo del patrimonio está basado en los valores y capacidades de la familia empresaria. Con el paso del tiempo y el traspaso generacional, el sistema de gobierno de la familia debe ser capaz de alcanzar estos objetivos de mejora y avance del capital humano, intelectual y, consecuentemente, del económico. El reto no es adaptar y preparar la empresa para la familia sino, por el contrario, preparar a la familia para ejercer adecuadamente el rol de la propiedad y del gobierno de su patrimonio. (IESE Business School 2009)

1.2.4 Importancia de la empresa familiar

Tal como indica el informe del Índice global de Empresas Familiares EY (2014) La importancia de las empresas familiares en la economía global es indudable. Representan más de dos tercios del total de las compañías, entre el 50% y el 80% del empleo en muchos países.

A nivel internacional solo en la Unión Europea hay 17 millones de empresas que son familiares y que generan 100 millones de empleos. Italia es el tercer país con el mayor número de empresas familiares en el ranking con 31 compañías, Francia tiene 28 compañías en el ranking de las 500 mayores empresas familiares por ingresos. En el caso de América tenemos referente a Estados Unidos, sus empresas familiares estimadas ocupan el 80% del mercado y generan el 50% del empleo privado. En otras partes del mundo como la India cuenta con 25 compañías, Canadá con 19 compañías, Suiza con 17 compañías y Holanda y Reino Unido con 16 compañías cada uno. EY (2015)

Según Fidel Jaramillo (2014) representante del BID⁵ se estima que en el Perú hay aproximadamente 660 mil empresas familiares, que representarían el 80% del total de empresas peruanas.

Otro punto importante a tener en cuenta en la subsistencia de las empresas familiares a nivel mundial es su proceso de sucesión, en el Perú solo 30% de estas empresas se encuentran en la segunda generación y solo el 15% logra llegar a la tercera, En España y

⁵ Banco interamericano de Desarrollo

Bélgica el 27% y 17% respectivamente de las empresas familiares alcanzan la tercera generación, en Alemania, este porcentaje supera el 29%. En Europa, específicamente en Alemania y Suecia, el 90% de las empresas son gobernadas mediante consejos de administración con participación de empleados independientes, en el caso de Alemania, una de cada dos empresas familiares cuentan con protocolo familiar; en Italia y Bélgica, las estadísticas también demuestran que la disposición de consejos de administración con participación de empleados independientes ayuda en los procesos de transición generacional. (Universidad de Valencia , 2017)

Las empresas familiares se han convertido en la forma predominante de organización empresarial y sus operaciones influyen positivamente en las principales economías a nivel mundial. Su impacto social resulta relevante debido a los altos índices de creación de empleo que generan.

1.2.5 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

La empresa familiar presenta una serie de ventajas por el tipo de administración que tiene ya que es de propiedad y gestionada por miembros de una misma familia, y el objetivo que buscan estos miembros a lo largo del tiempo es fortalecer cada día sus valores, misión, visión y comunicación.

Para Leach, P. (1999) las principales ventajas se presentan como cualidades que pueden ayudar a fortalecer la ventaja competitiva de la empresa.

Ventajas:

- **Compromiso:** Para muchos empresarios que construyen una empresa familiar tienen un mayor compromiso vs los empresarios de las empresas no familiares, incluso pueden llegar a tener pasión por la misma, la empresa es su creación, en ocasiones para muchos de ellos su negocio es su vida, esta afición se traduce en compromiso, lo cual se debe ser extendida hacia toda la familia. Este entusiasmo de la familia también incentiva a la fuerza laboral y los empleados se esfuerzan más por los objetivos de la empresa ya que forman parte del equipo y todas sus contribuciones tienen un fin común. (p. 25-26)

- **Conocimiento:** Las empresas familiares desarrollan su propio know-how en relación con sus estrategias y desarrollo de negocios, estas estrategias deben ser transmitidas a los sucesores familiares con el fin de que cuando llegue el momento de manejar la empresa ya hayan adquirido un conocimiento muy profundo acerca de la empresa. (p. 27)
- **Flexibilidad:** esta ventaja es considerada una ventaja competitiva para la empresa familiar ya que se tiene la capacidad de responder con agilidad a las situaciones cambiantes que se presentan en el negocio, poniendo a disposición de la empresa una mayor cantidad de recursos como tiempo, dinero y trabajo. (p. 28)
- **Planeamiento a largo plazo:** Por lo general las empresas familiares nacen con el objetivo de trascender en el tiempo, lo que las hace definir objetivos a largo plazo. los planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. (p. 29)
- **Cultura Estable:** Generalmente, el propietario y personal clave están comprometidos con el éxito de la empresa y permanecen en sus puestos durante muchos años, sin embargo, una cultura muy marcada puede ser un arma de doble filo ya que los miembros pueden optar en tener una aptitud cerrada, (hacerla las cosas siempre igual) y no se pregunta si hacer las cosas de otra manera puede ser una mejor opción. (p. 30)
- **Rapidez en las decisiones:** Se tiene definido quien es la persona que toma las decisiones, por lo cual la burocracia es casi inexistente. La celeridad tiene un valor comercial ello podría ser considerada una ventaja competitiva (p. 31)
- **Confiabilidad y orgullo:** el compromiso y la cultura que muestra una empresa familiar es percibida como sólidas y confiables en el mercado, sobre el concepto de orgullo los empresarios que manejan empresas familiares reconocidas se sienten orgullosos de su empresa. (p. 32)

Desventajas:

- **Rigidez:** Poca flexibilidad y apertura hacia las nuevas formas de hacer las cosas, en algunas empresas existe resistencia al cambio. (p. 34)

- **Desafíos comerciales:** La empresa familiar enfrenta principalmente tres desafíos, el primero la modernización de las prácticas comerciales (nuevos productos, nuevas estrategias de marketing), segundo, el manejo de la transición (impacto de la sucesión en las relaciones de negocio), y la resistencia al financiamiento externo (conservadurismo para endeudarse a través de terceros, por el temor a perder poder o poner en riesgo el capital). (p. 36)
- **Sucesión:** Representa una importante transición y el futuro de la empresa dependerá del nuevo sucesor, cuyo manejo dependerá el éxito o fracaso de la empresa. (p. 38)
- **Conflictos emocionales:** En el ámbito familiar prevalece la protección y la lealtad por ello es probable que exista cierta desconfianza hacia las personas ajenas a la familia o algunas veces las disputas familiares ejerzan influencia en el manejo del negocio. (p. 39)
- **Liderazgo y Legitimidad:** esta última desventaja se relaciona con la falta de liderazgo, este problema se puede presentar con mayor probabilidad en la segunda o tercera generación cuando el poder o gestión de la empresa no se ha delegado con claridad y es compartido por varios miembros de la familia. (p. 40)

1.2.6 Familia empresaria versus empresa familiar

Partiendo de la idea de que la existencia de una empresa familiar no garantiza que haya una Familia Empresaria, Gimeno (2004) indica que ambos sistemas son de suma importancia para desarrollo social de este tipo de empresas. Una familia que funciona con los criterios de una empresa no puede sobrevivir como familia, y viceversa. Esto genera que el que el miembro de la familia empresaria que pueda dirigir el negocio se enfrente a una realidad contradictoria, pues debe dar respuesta a los requerimientos que le demandan los dos sistemas familia y empresa (p. 30)

Asimismo, Miguel Ferre (2007), Profesor del área de política de empresa y control directivo del PAD, afirma:

El objetivo de toda familia empresaria es lograr la continuidad del emprendimiento empresarial en el futuro y por ello incentiva los medios

necesarios para fomentar dicho crecimiento, por ello definimos los dos sistemas de la siguiente manera.

- **Empresa familiar:** El origen de una empresa familiar se constituye con el fundador o fundadores emprendedores (familiares), ellos iniciaron la empresa con una idea de negocio, la constituyeron, la hicieron crecer y con el tiempo cederán su manejo a sus sucesores familiares, con la finalidad de que la dirección del negocio quede bajo la administración de la familia. Para ello antes los fundadores elaboran un protocolo familiar con un conjunto de normas que regulan la relación de sus sucesores con la empresa y viceversa.
- **Familia empresaria:** una familia empresaria busca que los descendientes no sólo hereden la propiedad de la empresa si no también la posibilidad de trabajar en ella y que adquieran las capacidades necesarias para que puedan replicar lo que hicieron los fundadores, es decir, que adquieran las habilidades de emprender en nuevos negocios e integrarlos al patrimonio familiar si lo desean.

Finalmente, Tapyes (2014) indica que la gran ventaja de convertirse en una familia empresaria es que todos los miembros de la familia ya conocen sus intereses y motivaciones, así les da el espacio para crear valor económico, social o financiero para sí mismos como para la empresa. La habilidad para potenciar este recurso estratégico es llamada por Habbershon, & Williams, “familiness”, o más recientemente el “factor familiar” que agrupa el éxito tanto familiar como empresarial y se enfoca más en una perspectiva humana, con un mayor compromiso o propiedad emocional y un panorama más creativo, que agrupa las diferencias personales, las vocaciones e intereses de cada miembro familiar.

1.2.7 Empresa familiar exitosa

Para que una empresa familiar sea exitosa, según el investigador, especialista en empresas familiares, Enrique Mendoza, la empresa debe cumplir con lo siguiente:

- Desde el ámbito de los negocios: Ser competitiva, una empresa familiar competitiva tiene que ver con dos elementos, el tema de ser rentable y de satisfacer a sus clientes de manera sostenible en el tiempo
- Desde el ámbito familiar: la unidad familiar, que se resume en dos conceptos: la confianza que se tienen entre los miembros de la familia y el compromiso individual de cada uno de ellos en el proyecto empresarial común

1.2.8 Cultura familiar

Con respecto a la cultura familiar, el investigador Enrique Mendoza, indica que la cultura en la empresa familiar, es un modelo de presunciones básicas, inventadas, desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estas presunciones básicas son aquellas que determinan el comportamiento y la forma de actuar de una persona ante determinadas circunstancias que se presentan y repiten.

1.2.9 Continuidad de las empresas familiares

Domínguez, P. (2011) refiere que el dilema de la sucesión se mira hoy con especial interés en los principales grupos económicos del país. Llega a ser una tarea muy compleja en la mayoría de empresas familiares, debido a que la sucesión consiste en transmitir la responsabilidad, patrimonio, capital humano y todo lo relacionado con la empresa a un sucesor.

A su vez, un informe de Ernest & Young (2014), detalla que las empresas familiares solo pueden ser exitosas a través de las generaciones siempre y cuando sus miembros trabajen de forma cohesionada. Los cimientos de las relaciones intergeneracionales e intergeneracionales eficaces, se extienden e inician su transmisión desde los primeros años de vida de un individuo. Además, la relación padre-hijo y su desarrollo en una relación entre adultos, se refuerza al imponerse reglas de juego claras para los hijos, la integridad en las relaciones y, la función de modelado de conductas consideradas deseables para la próxima generación.

Y según un informe de la Corporación Financiera Mundial, grupo del Banco Mundial, más allá de la etapa del fundador, la mayoría de las empresas familiares tienen una vida muy corta, con respecto a la sucesión. El 95 por ciento de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación de propietarios. Esto se debe a la limitada preparación de las generaciones sucesivas en la transmisión y gestión del manejo de las demandas de una empresa.

Pero Domínguez, P., puntualiza en un artículo publicado por el diario Gestión (2011) que los fundadores, de empresas familiares, tienen la preocupación por saber la forma en que será gestionado su patrimonio en el futuro. De igual manera existe en ellos la predisposición a conservar la propiedad de su empresa todo lo que les sea posible, exista o no una persona de la familia que pueda generar valor a su patrimonio, incluso mejor que ellos, pasando por alto que el paso del tiempo es inevitable.

Por ello, la inquietud constante, si es que no se toman medidas preventivas sobre el futuro de su patrimonio y la administración del mismo, puede derivar en consecuencias como la ruptura y conflictos dentro de la familia, y como consecuencia la empresa va al fracaso (Gestión, 2014)

1.3 La Gestión del Conocimiento

En los últimos años, diversos autores e investigadores han publicado libros e informes mostrando un creciente interés por la gestión del conocimiento. Autores como Benavides y Quintana (2003) argumentan que se viene produciendo un cambio constante y real en la naturaleza de las organizaciones, que significa una transformación necesaria en la gestión y en la estructura de las empresas.

1.3.1 El conocimiento

1.3.1.1 Definición

La noción de conocimiento no es una novedad, Barceló & Baglietto (2001) expresan que el conocimiento ha estado presente desde tiempos remotos en todas las economías. Pero fue Peter Drucker (1959) quien introdujo el término *knowledge worker* (trabajador

del conocimiento) cuando definió a los trabajadores cuya principal labor era de naturaleza intelectual, diferenciándolos de la imagen tradicional del trabajador cuya labor se asociaba a la acción manual.

Además, Barceló & Baglietto (2001) coinciden en que no fue sino hasta la década de los años 90, en que el elemento “conocimiento”, adquirió mayor importancia debido a los actores como: cambios en las tecnologías de información y comunicación, incremento significativo de los avances científicos y tecnológicos, globalización de mercados y cambios en la demanda. Thomas Stewart (1991) través de varios artículos publicados en la Revista *Fortune*, fijó las nociones elementales de gestión del conocimiento y capital intelectual en el mundo de los negocios. Por consiguiente, actualmente se puede encontrar diversas definiciones y posturas con respecto al conocimiento. Los enfoques pueden ser diferentes ya que provienen del origen inconsciente de los autores, algunos de ellos filósofos, preocupados por el conocimiento individual, mientras que otros teóricos de organizaciones, con preocupaciones en cómo fluye el conocimiento en las organizaciones. (Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy, 2001)

Tal es así que algunos autores abordan la cuestión de la definición del conocimiento haciendo diferencia entre conocimiento, información y datos, partiendo de que si el conocimiento no es algo diferente de los datos o de la información, entonces, no hay nada nuevo o interesante acerca de la gestión del conocimiento. (Fahey & Prusak, 1998). Dentro de esa premisa, Nonaka y Takeuchi (1995, p. 58) proponen que la información es un flujo de mensajes y que el conocimiento es creado por ese mismo flujo de información, fijado en las creencias y compromisos de su titular. No obstante, el conocimiento también es definido como una creencia justificada que incrementa la capacidad de acción efectiva de una organización (Huber, 1991; Nonaka 1994); y, de acuerdo a Davenport y Prusak (1998, p.5) el conocimiento es una mixtura fluida de experiencias muy marcadas, valores, información contextual y conocimiento que proporcionan una característica importante de valoración e incorporación de información nueva.

Partiendo de las opiniones anteriores, el conocimiento puede ser visto desde varios enfoques: como un estado de ánimo; un objeto; un proceso; una condición de tener acceso a la información; o, una capacidad. Sin embargo, debe ser personalizado y

expresarse de manera clara para ser recepcionado y ser de utilidad para los demás. (Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy, 2001)

1.3.1.2 Taxonomía del conocimiento

Con frecuencia la gestión del conocimiento es categorizada en tipologías y pueden ser descritos como conocimiento tácito y conocimiento explícito (Polanyi, M., 1962; Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995)

Para Nonaka, I. (1994), la dimensión del conocimiento tácito tiene sus raíces en la acción, la experiencia y la participación en un contexto específico. Está compuesto por elementos técnicos y cognitivos. El elemento cognitivo hace referencia a los modelos mentales de un individuo compuesto por mapas mentales, creencias, paradigmas y puntos de vista; mientras que, el componente técnico se concreta en el know – how, los cuales se aplican a un determinado contexto. Por su parte la dimensión de conocimiento explícito, está articulada, codificada y comunicada en forma simbólica y/o en lenguaje natural.

Por su parte, (Jones, K. & Leonard, L. (2008) refiere que el conocimiento explícito es aquel que se puede observar, repetir y gestionar fácilmente por las personas. Al respecto, Cole, J. (1998) puntualiza que el conocimiento tácito es el más complejo de lo explícito, simplemente porque no se ha articulado y es difícil de expresar.

Pero, además de las dimensiones de conocimiento tácito y explícito, Nonaka, I. (1994) identifica otros dos tipos de conocimiento: el conocimiento individual y el conocimiento social. El primero, es creado por y existe en el individuo; el segundo, es creado por y es inherente a las acciones colectivas y las interacciones de los individuos que actúan como un grupo. En cambio, Spender (1992, 1996-c) clasifica al conocimiento en dos dimensiones: tácito - explícito y social - individual, dando lugar a cuatro tipos de conocimiento. Al definir conocimiento consciente se refiere al conocimiento explícito de un individuo, como es el caso del conocimiento de los hechos. Conocimiento automático se refiere a las habilidades tácitas y sub conscientes del individuo.

Figura 4. Cuadrante del conocimiento, Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1999

Las taxonomías de conocimiento descritas muestran la variedad de conocimientos que coexiste en situaciones organizacionales. También es importante señalar que estos conocimientos no representan meras taxonomías y categorías mutuamente excluyentes en el sentido de que son altamente interdependientes y mutuamente constituidos (Alavi, M., 1999)

1.3.1.3 Importancia de la gestión del conocimiento

La importancia del conocimiento dentro de la organización como un activo competitivo fue investigado por muchos estudiosos que advirtieron el valor de la capacidad de medir la propiedad intelectual (Kaplan, R. & Norton, D., 1996. Edvinsson, L. & Malone, M., 1997)

Del mismo modo, la combinación del conocimiento ya existente entre los trabajadores y empleados de la organización, con el conocimiento recientemente adquirido por los mismos, puede generar la creación de nuevo conocimiento al interior de las empresas (Schoemaker, P., 1993; Ketchen, 2004) y el desarrollo o generación de oportunidades emprendedoras (Zahra, S.A., 2008), puesto que el conocimiento y la gestión del

conocimiento son los elementos primordiales que transforman en capacidades, los recursos existentes en las empresas (Collins, J., 2010)

Es por eso que, un informe de la consultora Ernest & Young (1998), afirma que la gestión del conocimiento se basa en la premisa según la cual el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas atribuyéndoles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados y, finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores. (Farfán, D. & Garzón, M., 2006)

1.3.2 El capital intelectual

La cada vez mayor importancia que el conocimiento está adquiriendo como fuente de ventaja competitiva en las empresas, ha impulsado el nacimiento y la difusión del término capital intelectual, el cual se puede definir como aquellos activos intangibles de la empresa que generan riqueza o que potencialmente pueden generarla. En muchos sectores y para muchas empresas es un hecho constatado que sus resultados económicos mantienen una fuerte relación con los activos intangibles que poseen y gestionan. (CIDEDEC 2000)

Según la OCDE⁶ (1999), el capital intelectual es el valor económico estimado o imputado de los activos intangibles de una empresa, este puede ser desagregado en capital organizacional y en capital humano:

El capital organizacional: sería el valor económico estimado o imputado a los activos intangibles poseídos y controlados por una empresa, constituido por los bienes intangibles que son identificables y que normalmente están sujetos a derechos de propiedad intelectual; y, por las competencias intangibles, como las competencias de innovación, las competencias organizacionales y las competencias de mercado.

⁶ Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

El capital humano: sería el valor económico estimado o imputado de las cualificaciones del conocimiento científico y técnico, de las capacidades y de la movilidad y experiencia de un individuo y que son propiedad exclusiva de dicho individuo (aunque temporalmente puede estar controlado por un empresario en caso de que el individuo se encuentre trabajando)

A su vez, la gestión del conocimiento, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con un objetivo final: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es, por lo tanto, un concepto dinámico. (Osorio, Maritza, 2003). Es decir, mientras que la gestión del conocimiento enfoca su acción en la conversión del conocimiento individual (tácito) en el conocimiento organizacional (explícito), el enfoque del capital intelectual se centra en la conversión del conocimiento organizacional (explícito) en la medición de los beneficios monetarios que se derivan del desempeño y la aplicación de ese conocimiento organizacional. Ambos van juntos, porque el capital intelectual necesita la generación continua y el sustento de recursos de conocimiento organizacionales para derivar ganancias mensurables del desempeño. (Farfán, D. & Garzón, M., 2006)

1.3.3 La gestión del conocimiento

Para comprender la gestión del conocimiento, es necesario entender el concepto de conocimiento y su diferencia con los datos y la información. Al respecto, Davenport, T. & Prusak, L. (1998, p. 2) proporcionan las distinciones que a continuación se describen:

Tabla 2: Diferencia entre datos, información y conocimiento, elaboración propia, 2018

Distinciones		
Datos	:	Conjunto moderado de valores que, por sí solos no dicen nada sobre el porqué de las cosas y no orientan a la acción. Su procedencia puede ser de fuentes externas o internas a la organización, ser objetivos o subjetivos, cualitativos o cuantitativos
Información	:	Conjunto de datos procesados y que tienen significado (relevancia, propósito y contexto), por ello, son de utilidad para la toma de decisiones, porque minimiza su inseguridad. Para que los datos se transformen en información, es necesario añadirles valor. Por ejemplo, un mensaje, generalmente a manera de un documento o comunicación audible o visible
Conocimiento	:	<p>El conocimiento es una mixtura de experiencia, valores, información y <i>know-how</i>, su utilidad se caracteriza por la incorporación de nuevas experiencias e información, y es ventajoso para la acción.</p> <p>Nace y se cultiva en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia, no solo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino sobre todo en rutinas organizativas, procesos, prácticas, políticas, entren otros.</p>

Según algunos autores, el enfoque basado en el conocimiento de la empresa, se ha convertido en la literatura de gestión estratégica (Cole, J., 1998; Spender, J., 1996a, 1996b; Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995). Este enfoque postula que los servicios prestados conformados por recursos tangibles, dependen de la forma en que se combinan y aplican, al mismo tiempo que es el know – how de la empresa. Este conocimiento se integra y fluye a través de la cultura, la identidad, la espiritualidad, la cotidianidad, las políticas y los diversos sistemas de las organizaciones, así como de los empleados de manera individual (Nelson, R. & Winter, S., 1982; Spender, J., 1996a, 1996b)

Cabe considerar por otra parte que, para Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000) la gestión del conocimiento, según la organización adopta diferentes formas, sin embargo, se caracteriza por las vertientes: “dura”, enfocada sobre las herramientas informáticas que permiten asistir el intercambio y generación del conocimiento; y, la “blanda”, enfocada en las interacciones individuales, grupales y la difusión social del conocimiento dentro de las organizaciones utilizando la práctica y los procesos de trabajo.

Pero tanto la vertiente “dura” como la vertiente “blanda” forman parte de los aspectos complementarios de lo que actualmente se entiende como gestión del conocimiento. Es común al tratar la cuestión de gestión del conocimiento en occidente y enfocarse en las tecnologías de la información (vertiente “dura”) y dejar de lado los aspectos culturales más “blandos”. Esta distinción ya fue señalada por Davenport, T. & Prusak, L. (1998), quienes aclaran que hoy en día no son solo las compañías japonesas las que tienen en cuenta los factores de cultura organizacional a la hora de utilizar el conocimiento como fuente de ventaja competitiva.

Por otra parte, Von Krogh, G. (1998) sugiere que el interés en el conocimiento de la organización ha promovido la demanda de éste, como beneficio para la organización. Identificando y aprovechando los conocimientos colectivos para convertir a la organización en un ente más competitivo. En esta misma línea, Murrays, C. (1996) explica que la gestión del conocimiento viene a ser la técnica que transforma los activos intelectuales de las organizaciones en activos con nuevo valor e incremento de productividad maximizando su competitividad.

En esa misma línea, Alavi, M. & Leidner, D. (2001) explican que el conocimiento es creado, luego almacenado en fuentes a fin de que otras personas tengan acceso a él, posteriormente es transferido, en el momento indicado, hacia individuos que lo necesiten. Todo ello, conlleva a la creación de nuevos conocimientos o a la modificación de los ya existentes, toda vez que, cada individuo posee constructos y estructuras mentales que lo distinguen de los demás y que generarán variaciones de los conocimientos adquiridos. Definen a la gestión del conocimiento como un ciclo de procesos:

Figura 5. Ciclo de gestión del conocimiento, por Alavi, N. & Leidner, D., 2001

Además, Drucker, P. (1996) refiere que la aplicación de conocimiento significa la gestión del conocimiento o su aplicación (del conocimiento existente) en la obtención de resultados y la innovación o la determinación de los nuevos conocimientos necesarios, su posibilidad y el método para su eficacia. El rol de hacer productivo el conocimiento es de la administración, para ello, las organizaciones deben incorporar tres prácticas corporativas:

- Mejorar continuamente procesos y productos
- Aprender a explotar el éxito
- Aprender a innovar

Por lo antes expuesto, se puede considerar a la gestión del conocimiento como un conjunto de fases estrechamente relacionadas con las distintas competencias y capacidades de la organización. (Palacios, D., 2006) y que obtienen y comparten bienes intelectuales, con el objeto de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba, genera, recoge, asimila y aprovecha el conocimiento, con vistas a formar una organización más inteligente y competitiva. (Banegil, T. & Sanguino, R., 2003)

1.3.4 El conocimiento en la empresa familiar

Barroso, M.A. (2013) refiere que autores como Machorro, Cortez, Villafañez, Martínez, Torres y Montiel (2008) consideran que el conocimiento tiene un impacto positivo sobre la organizaciones, puesto que implica que si una organización consigue controlar y dirigir su capacidad de aprender y reutilizar el conocimiento, su eficiencia y competitividad global pueden incrementarse; es por ello que, las organizaciones están dedicando cada vez más esfuerzo a la movilización del conocimiento.

Del mismo modo, Drucker, P. (1993) indica que uno de los retos más importantes para las organizaciones, dentro de la sociedad del conocimiento, es aplicar prácticas corporativas para administrar su propia transformación. El conocimiento obsoleto, debe ser abandonado por la organización y esta debe aprender a generar nuevas cosas a través del mejoramiento continuo de sus actividades y crear nuevas prácticas y procesos a partir de su éxito para un proceso organizado de innovación continua.

Por lo tanto, el conocimiento, a pesar de ser un activo clave para cualquier empresa, en la empresa familiar, la interacción entre la familia y el negocio proporciona una forma única de conocimiento tácito que es necesario para desarrollar ventaja competitiva. Warnar, P. (2012). Al respecto, Comeche, M. (2007) manifiesta que el conocimiento en la empresa familiar, es una capacidad que debe extenderse por todos los miembros de la familia, con el fin de experimentar y desarrollar nuevos conocimientos y experiencias acumuladas por sus miembros. Para Cabrera-Suárez, Saá-Pérez & García Almeida (2001) el conocimiento en la empresa familiar incluye información contextual, experiencia enmarcada, creencias, valores y percepción experta, así como el *know – how* y las habilidades para realizar tareas. En cambio para Chirico, F. (2008) el

conocimiento en las empresas familiares, se define como la sabiduría y la habilidad que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia, tanto dentro como fuera de la empresa.

Según Bracci, E. (2012), la ventaja competitiva de las empresas familiares se basa principalmente en el carácter tácito del conocimiento integrado en sus recursos, y especialmente está basado en la experiencia y habilidad del fundador o predecesor. Éste representa la principal fuente de competencias y capacidades en la organización, el cual puede hacer perder una gran cantidad de conocimiento a la empresa cuando se retire.

Por ello, el conocimiento tácito del fundador es el activo estratégico que debe ser transferido y desarrollado. A este respecto, el conocimiento es una fuente de ventaja competitiva en la empresa familiar. Se puede considerar como una forma de conocimiento familiar idiosincrático que hace que la sucesión entre generaciones dentro de la Empresa Familiar sea más rentable, beneficiosa o provechosa (Cabrera-Suarez, K., Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D., 2001, Bjuggen, P. & Sund, L. 2001). Este conocimiento, tácito e información no codificable es la que confiere a los activos intangibles gran parte de su valor estratégico, pues le asigna su carácter de imitabilidad y sustituibilidad imperfecta (Peteraf, M., 1993), las cuales unidas al concepto de orgullo asociado a la empresa familiar, están integradas en la idea de “reputación” a la que se refiere Grant, R. (1991) como otro de los recursos intangibles que son fuente de ventaja competitiva.

Por último, el capital intelectual incluye el contenido de conocimientos y aspectos educativos, tanto formales como informales recibidos de la tradición y cultura familiar, y la estima por la familia y la sociedad. En este sentido, y en el contexto de una sociedad cada vez más global, la riqueza de una familia empresaria deberá basarse en la educación y formación de sus miembros, que deberá ser una base sólida y adecuada para la toma de decisiones correctas. (IESE Business School, 2009)

1.3.5 Transmisión de conocimiento a las siguientes generaciones

Debido a la participación de la familia, las metas y los objetivos de una empresa familiar suelen ser muy diferentes a los de las empresas no familiares, los objetivos de maximización de valor son asumidos con carácter público y no son gestionados de manera profesional (Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J., 1997). Por ello, en un negocio familiar, la familia y los negocios son tan controversiales que las emociones son inevitables. (Lansberg, 1998, Wared, 1987, Jonovic, 1989)

Para varios autores las empresas familiares poseen ventajas competitivas sobre las empresas no familiares (Daily, C. & Dollinger, M. 1993, Litz, R., 1995), a pesar que en las investigaciones no ha sido fácil tratar de delimitar cuáles son con exactitud los recursos y capacidades valiosos que poseen (Leach, P. 1999, Habbershon, T. & Williams, M. 1999), Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001) proponen que son entre otros: el elevado conocimiento del negocio que poseen, la plena implicación y dedicación, el sentimiento de pertenencia de los miembros de la empresa, la capacidad de sacrificio, el entusiasmo, la capacidad de desarrollar procesos de toma de decisiones simultáneamente ágiles y racionales, la austeridad en los costes, la reputación, la lealtad, el alto grado de motivación, etc.

La prueba definitiva para una empresa familiar, es la sucesión. Transformado un negocio individual a una empresa familiar, su continuidad se convierte en una preocupación unificadora. Es inevitable que difieran los períodos o ciclos de la empresa y del individuo. Sin embargo, transmitirla, a la nueva generación, en condiciones buenas y rentables es una meta que estimula a los fundadores (Urey, R., 2008)

En ese contexto, una de las actividades más importantes llevada a cabo en las empresas familiares para asegurar la supervivencia y el desarrollo de las mismas, es la realización de una adecuada planificación de la sucesión (Barnes, L. & Hershon, S.A., 1994, Handler, W., 1994). De ahí que, en la literatura de empresa familiar, la sucesión se entiende como la transferencia del liderazgo de un miembro de la familia a otro (Lansberg, 1988, Ibrahim, A., Soufani, K. & Lam, J. 2001)

Por consiguiente, el proceso de sucesión normalmente incluye las acciones, eventos y mecanismos organizacionales mediante el cual el liderazgo y en ocasiones la propiedad, son transferidos (Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L., 2004). Por lo tanto, una

sucesión exitosa puede ayudar a una empresa familiar a lograr o mantener su ventaja competitiva con respecto a las no familiares (Bracci, E., 2008), preservando el conocimiento idiosincrásico de carácter familiar o familiness (Sharma, Chrisman & Chua, 2003)

En relación con las implicancias anteriores, Gallo, M. & Tomaselli, S. (2007) refieren que los procesos de sucesión se caracterizan por ser ilimitados, dependen de la evolución de la familia y de la empresa. Por tal motivo, los planes de sucesión deben realizarse de manera frecuente (Gallo & Tomasselli, 2007)

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento

2.1.1 Propósito de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar cómo influye la gestión del conocimiento en la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana.

Los resultados obtenidos han permitido dar a conocer la situación actual de la gestión del conocimiento en las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana y facilitar a empresarios la información básica para que ellos, en una etapa posterior a la de esta investigación, construyan mecanismos de mejora para planificar y desarrollar la obtención, generación, acceso, aplicación y explotación del conocimiento, lo cual permitirá al negocio alcanzar mayor valor económico, sostenibilidad, crecimiento y continuidad en el tiempo, puesto a que la gestión del conocimiento representa una fuente de ventaja competitiva duradera para toda organización.

2.1.2 Tipo de investigación

La presente investigación cualitativa se realizó a través de un estudio descriptivo – explicativo, haciendo uso de la entrevista de profundidad para la obtención de datos, desde donde se obtuvieron enfoques y puntos de vista descritos desde la realidad. Esta investigación es descriptiva porque busca dar a conocer y especificar la situación de las empresas familiares, en etapa de madurez, de Lima Metropolitana, en nuestro estudio se identificaron los datos que describen la situación de estas empresas de manera real, y es de utilidad debido a que ha permitido evaluar las características de nuestra muestra antes de validar la hipótesis. Es explicativa porque con los datos obtenidos fue posible

analizar si la gestión del conocimiento influye de manera positiva en la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, de Lima Metropolitana

Asimismo, la metodología de investigación se basó en la teoría fundamentada ya que se obtuvieron datos a través de entrevistas de profundidad, con preguntas categorizadas y formuladas a los principales actores, con el propósito de analizar las relaciones relevantes que hay entre las categorías creadas y obtener información relevante que permita dar respuesta a las preguntas planteadas.

2.1.3 Preguntas de investigación

Las preguntas que responderemos en esta investigación son las siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual de las empresas familiares del sector, en Lima Metropolitana?
- ¿Cómo se aplica la gestión del conocimiento en las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana?

2.2 Contexto

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo

A continuación, anexamos la matriz de análisis del contexto interno y externo (Tabla 3), donde incluimos las observaciones hechas antes, durante y después de las entrevistas realizadas a los tres segmentos identificados para la presente investigación.

Tabla 3: Bitácora del contexto general

Contexto/ Segmento		Segmento1: Propietarios	Segmento 2: Representantes de instituciones y/o asociaciones	Segmento 3: Investigadores especialistas en empresas familiares
Observaciones antes de la entrevista	Interno	No fue fácil concretar la cita con el entrevistado. Agenda ajustada y no suelen conceder entrevistas. Contactamos al entrevistado por correo electrónico a través de una carta y la acreditación de la universidad. El entrevistado se mostró colaborador y cortés. El entrevistado pertenece a la segunda generación.	Todas las entrevistas se concertaron de manera formal. Las Instituciones a las que representan los entrevistados cuentan con programas sobre Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar en Perú, con el propósito de promover la trascendencia y el desarrollo sostenible de las familias empresarias peruanas	Desde la solicitud para la concertación de la cita, los entrevistados mostraron amabilidad y disponibilidad. Los entrevistados son renombrados investigadores de empresas familiares, integran el equipo de investigación de Universidades de Prestigio del país, cuentan con varios estudios de especialización en Gestión Empresarial, ejercen la docencia y cuentan con vasta experiencia en áreas de especialización: Comercial y Corporativa; así como también, son autores de libros, paper y bloggers
	Externo	La entrevista se desarrolló en las oficinas administrativas de la empresa, localizados en los distritos de Lima, Barranco, Jesús María, La Victoria, Punta Hermosa y Santiago de Surco El ambiente se percibió ordenado, tranquilo, en su mayoría con espacios y mobiliario moderno	La cita tuvo lugar en el local principal, con fácil acceso y vigilancia constante, ubicados en los distritos de Jesús María y Santiago de Surco	Las entrevistas se realizaron en sus oficinas estables, localizadas en edificios corporativos y Universidades, en los distritos de San Isidro y Santiago de Surco. Con fácil acceso.
Observaciones durante la entrevista		Los entrevistados pertenecen a la segunda generación y ejercen la dirección y administración de la empresa. Contaban con poco tiempo para la entrevista, pero dieron respuesta a cada pregunta realizada, de manera ordenada. En todo momento se mostraron colaboradores y en los casos de políticas que no permiten grabación, se nos informó previamente sobre dicha barrera	Los entrevistados mostraron interés en el tema, compartieron información y material relevante sobre las empresas familiares en el Perú, así como ejemplos de casos puntuales. Además, dieron como sugerencia la lectura de algunos textos y revistas de investigación con foco en empresas familiares y su continuidad	Los entrevistados solicitaron una introducción sobre el tema del estudio de investigación. Se mostraron interesados y desarrollaron los contextos de manera didáctica, sumando ejemplos de casos, ppt y diagramas en pizarra. En todo momento demostraron dominio sobre los temas entorno a las empresas familiares. Se mostraron colaboradores y disponibles para subsanar inquietudes

Contexto/ Segmento	Segmento1: Propietarios	Segmento 2: Representantes de instituciones y/o asociaciones	Segmento 3: Investigadores especialistas en empresas familiares
Observaciones después de la entrevista	Los entrevistados mostraron cortesía en todo momento y nos manifestaron éxito	Culminada la entrevista nos despidieron con cortesía, uno de ellos, solicitó compartir la información relevante que pudiésemos obtener del estudio de investigación. La misma amabilidad se recibió en el personal de recepción	Al finalizar la entrevista se despidieron con amabilidad y reiteraron su disposición para ampliar los temas que consideremos importantes para el estudio o para aclarar dudas
Conclusión general por segmento	Los resultados en este segmento fueron satisfactorios. Los entrevistados a pesar de su posición como propietarios y empresarios, se mostraron amables y con disposición para apoyar con la información requerida para el estudio de investigación, a través de las preguntas efectuadas	La información obtenida en este segmento es de relevancia absoluta, toda vez que los entrevistados representan a instituciones que asocian y tienen contacto directo y conocen la realidad de las empresas familiares, de las fuentes y datos formales	Este segmento representa al más rico en información. Contiene la experiencia de años de investigación de los más prestigiosos docentes e investigadores que tiene nuestro país, e incluso son invitados en otras instituciones internacionales de prestigio, en temas específicamente de empresas familiares. Son como el puente a la información in situ, los que han logrado ver, estudiar, analizar, compartir, escribir, entrevistar de cara a cara, a los propietarios y líderes de las empresas más pudientes y prestigiosas del Perú

2.3 Muestra

2.3.1 Descripción de la muestra

Para la construcción de la muestra que se ha considerado en este estudio, se obtuvo un listado de la Asociación de Empresas Familiares del Perú, así como también se utilizó la base de datos de las páginas web oficiales de la Cámara de Comercio de Lima, de la Universidad de Piura, Universidad del Pacífico y de la Universidad de Lima.

Se tomó en cuenta los siguientes factores que nos ayudaron a determinar el número de la muestra:

- Capacidad operativa de recolección y análisis. - el número de unidades que podemos manejar
- Entendimiento del fenómeno. - el número de unidades que nos permiten dar respuesta a las preguntas de investigación
- Naturaleza del fenómeno en análisis. - las unidades a investigar son frecuentes

Para efectos de este estudio se realizó un total de 14 entrevistas de profundidad aplicada a una muestra dispuesta por tres segmentos relacionados directamente con la naturaleza del estudio.

La entrevista fue de carácter semi-estructurada compuesta por un máximo de 20 preguntas, de acuerdo al segmento, con cuatro categorías o dimensiones sobre la situación actual, la gestión del conocimiento, ventajas competitivas y factores críticos de éxito de las empresas familiares.

La distribución de la muestra es la siguiente:

- Seis propietarios de empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana.

Empresas familiares que cumplen las definiciones propuestas por Domínguez, en lo que se refiere a empresa familiar; y, Sánchez, en lo que se refiere a la clasificación, descritas en el marco teórico. Estas empresas llevan más de tres décadas en el mercado, se encuentran formalmente establecidas, tienen un orden, son sostenibles, exitosas en su rubro; y, actualmente, los entrevistados

pertenecen a la segunda generación y están a cargo de la dirección de la empresa.

- Dos representantes de asociaciones y/o instituciones relacionadas a empresas familiares.

Ejecutivos de la Asociación de Empresas Familiares del Perú y de la Cámara de Comercio de Lima, dos de las principales instituciones de influencia, promotoras de la continuidad y desarrollo sostenible de las empresas familiares peruanas.

- Seis investigadores, especialistas en estudios de investigación a Empresas Familiares.

Investigadores, profesionales de prestigio, dedicados a estudiar y profundizar en el conocimiento sobre empresa familiar.

El ámbito geográfico de la muestra tuvo la localización en Lima Metropolitana. Se contactó a los entrevistados, a través del envío, por correo electrónico, de una carta de solicitud de entrevista anexando, a la vez, la carta de acreditación emitida por la UPC, recibiendo respuesta por el mismo medio. Asimismo, el período del levantamiento de información fue de dos meses, incluye desde el inicio del contacto con el entrevistado.

Cabe mencionar que varios propietarios del tipo de empresas en estudio, no dieron respuesta a nuestra solicitud para ser entrevistados.

2.4 Diseño o abordaje principal

2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista

En el presente estudio de investigación empleamos la técnica de la entrevista en profundidad y como instrumento de investigación se hizo uso de un cuestionario semiestructurado, ya que no existía un protocolo estructurado, sino que fue apoyado en una guía con preguntas, con la libertad de integrar nuevas preguntas que permitieron ampliar y/o precisar conceptos u obtener mayor información sobre el objetivo del estudio, debido a que de este modo, era posible también recoger información más amplia sobre el tema y con experiencias vivenciales, dado al conocimiento de los

entrevistados. Los resultados de estas entrevistas, han permitido obtener un panorama más real sobre el contexto y entorno, siendo de ayuda para identificar de qué forma la gestión del conocimiento propicia e influye en la continuidad y competitividad de las empresas familiares.

2.4.2 Guía de preguntas

La base para la guía de preguntas fueron los objetivos específicos y fue clasificada por tres segmentos a entrevistar y categorizados por cuatro dimensiones. Asimismo, se estableció el número máximo de 20 preguntas por segmento. La guía de preguntas es presentada en el Anexo N° 1.

2.4.3 Segmentos

Los segmentos de los cuales se obtuvo información a través de las entrevistas fueron tres, los cuales fueron seleccionados debido a que son actores que intervienen directamente en la gestión del conocimiento de las empresas familiares.

Estos son los siguientes:

Tabla 4: Segmentos

Segmento 1 – Propietarios de empresas familiares	6
Segmento 2 – Representantes de instituciones y/o asociaciones de empresas familiares	2
Segmento 3 – Investigadores especialistas en empresas familiares	6

Fuente: Trabajo de campo. Abril 2018. Elaboración propia

2.4.4 Categorías

Las entrevistas de profundidad se encuentran categorizadas de la siguiente manera:

- A. Categoría 1: Situación actual de las empresas familiares
- B. Categoría 2: La gestión del conocimiento
- C. Categoría 3: Ventajas competitivas
- D. Categoría 4: Factores críticos de éxito

2.4.5 El instrumento de investigación

Para llevar a cabo esta investigación, se realizaron entrevistas en profundidad a tres segmentos, los cuales son los protagonistas de la problemática en estudio. Se aplicó una guía de preguntas que permitió recoger datos y analizarlos con el propósito de cumplir con los objetivos del presente estudio.

2.5 Procedimiento

El trabajo de campo se realizó en el área de Lima Metropolitana. Todos los actores entrevistados se ubican en esta área. Las entrevistas fueron realizadas por las dos integrantes del grupo de investigación. Cada una cumplió un rol específico; una fue la encargada de dirigir la entrevista y la otra observó y tomó nota de todo lo que ocurría antes, durante y después del desarrollo de la misma. Sin embargo, en la mayoría de las entrevistas, también hubo la intervención de las dos, como entrevistadoras, con el objeto de poder apoyar al detalle o la precisión de las preguntas nuevas o para reformularlas. Al momento de concertar las citas, se solicitó con actitud formal y describió de manera concisa el tema y objetivo de la investigación. Asimismo, cada entrevistado fue consultado sobre su consentimiento para realizar las grabaciones de audio, previo al inicio de la entrevista. A continuación, se anexa la Tabla N°5 que contiene la matriz de

codificación por segmentos y la Tabla N°6 correspondiente a la matriz de procesamiento, de la información obtenida durante las entrevistas a los tres segmentos:

Tabla 5: Matriz de codificación por segmentos

		SEGMENTO Propietarios (6 entrevistados)	SEGMENTO Instituciones y/o asociaciones (2 entrevistados)	SEGMENTO Investigadores, especialistas (6 entrevistados)
	Código			
Tema 1: Situación actual de las EF	SA-GDSG	6	0	0
	SA-SABEC	6	0	0
	SA-SABEF	5	0	0
	SA-RFFE	5	0	0
	SA-SAMN	5	0	0
	SA-SAMC	5	0	0
	ITP-IPFCR	6	0	0
	ITP-IPFTG	4	0	0
	ITP-IPFPC	6	0	0
	ESE-EEF	0	2	0
	ESE-ESM	0	2	6
	ESE-EGEM	0	2	6
	ESE-SAIEP	0	2	0
	ESE-SAEC	0	1	0
	ESE-SANCI	0	2	0
	ESE-DARF	0	1	0
	ETF-EFPCF	0	2	5
	ETF-CVV	0	2	0
	ETF-CAM	0	1	3
	ETF-VFLIF	0	2	0
	ESE-SAEFFT	0	2	6
	OEA-ODEII	0	2	1
	ITP-IPPP	0	2	0
	ESE-DAEFMD	0	2	6
	ESE-EPEF	0	0	5
	ESE-ENE	0	0	6
	ESE-SAEFMEPE	0	0	6
	ESE-SAEFIM	0	0	6
	ESE-SAEFFR	0	0	6
	ESE-REBB	0	0	4
	ETF-QEFNC	0	0	3
	ETF-CEF	0	0	5
	ETF-VLFFH	0	0	5
	ITP-DFLV	0	0	4

	Código	SEGMENTO Propietarios (6 entrevistados)	SEGMENTO Instituciones y/o asociaciones (2 entrevistados)	SEGMENTO Investigadores, especialistas (6 entrevistados)
Tema 2: Gestión del conocimiento	GC-ITGC	6	2	5
	GC-ENPDF	6	2	0
	GC-TCVF	6	0	0
	GC-TCCE	5	0	0
	GC-TCDF	6	2	0
	GC-EEDCINE	6	0	0
	GC-TCSGC	0	2	0
	GC-TCGCIN	0	2	0
	GC-TCGCI	0	2	0
	GC-ICFTICF	0	2	0
	GC-ICFILF	0	2	0
	GC-ICFCCF	0	2	0
	OEA-GFBP	0	2	0
	GC-IKHE	0	0	4
	GC-IVC	0	0	5
	GC-IIC	0	0	5
	GC-EPPG	0	0	6
	GC-EPCP	0	0	5
	GC-TCTG	0	0	5
	GC-EDEC	0	0	5
	GC-EDTC	0	0	5
	GC-EDPS	0	0	4
	GC-EDCE	0	0	6
	GC-ICFMV	5	2	0
	GC-ICFVF	6	2	4
	GC-ICFTICF	0	2	0
	GC-ICFILF	0	2	3
	GC-ICFCCF	0	2	2
	IC-FUF	0	2	5
	IC-FDC	0	2	3
Tema 3: Ventaja competitiva	FE-ISGP	6	2	0
	FE-SGOE	6	0	0
	FE-SGGC	6	0	0
	FE-CCS	5	0	0
	FE-CRA	5	0	5
	FE-CFT	5	1	5

	Código	SEGMENTO Propietarios (6 entrevistados)	SEGMENTO Instituciones y/o asociaciones (2 entrevistados)	SEGMENTO Investigadores, especialistas (6 entrevistados)
Tema 3: Ventaja competitiva	FE-SDM	6	0	5
	FE-SER	5	1	0
	FE-SRS	6	2	0
	ETF-EFETOP	0	2	6
	OEA-DNAF	0	2	3
	OEA-FEGC	0	0	5
	OEA-FECP	0	0	5
	OEA-FECA	0	0	4
	FE-FCF	0	0	6
Tema 4: Factores críticos	OEA-ODMR	6	2	4
	OEA-ODPF	6	1	0
	OEA-ODGH	5	0	0
	OEA-DPN	6	2	0
	OEA-DRE	3	1	3
	SC-POF	0	2	5
	SC-FFCC	0	1	0
	SC-APG	0	0	5
	SC-APT	0	0	5
	SC-CMPP	0	0	6
	SC-ANINF	0	0	6
	SC-ANG	0	0	5
	SC-DSMSG	0	0	4
	SC-DFI	0	0	4
	SC-DSO	0	0	6
	SC-DAAD	0	0	4

El detalle de los códigos es presentado en el Anexo N° 2.

Tabla 6: Matriz de procesamiento de información

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
TEMA 1: Situación actual de las empresas familiares			
1	Las empresas familiares juegan un rol muy importante en la economía del país	1	Las empresas familiares no son estudiadas estadísticamente con datos que puedan ser medibles y reales
2	Los grupos empresariales más sólidos del país, son empresas familiares	2	Existen muchas barreras burocráticas que no permiten a las EF crecer con mayor prontitud
3	Actualmente, las empresas familiares se encuentran en crecimiento y su situación es buena	3	Los factores principales por los que las EF fracasan son: la falta de estructura de gobierno y la informalidad
4	Existen empresas que escriben las historias, las comparten en todo momento, tratan de participar en diferentes actividades, involucran a las personas tanto de su familia como a las que no lo son	4	El empresario peruano solo está interesado en sacar adelante el negocio, pero quizás formalmente ese negocio no tenga órganos de gobierno
5	Existen empresas, en segunda generación, que cuentan con una estructura familiar y empesarial bien definida	5	La conflictividad entre los miembros de una empresa familiar es considerada un principal desafío por tres veces más empresas familiares peruanas que en el resto del mundo
6	El nivel de profesionalización en las empresas familiares ha tenido un gran avance en los últimos años	6	Muchos personas no tienen claro el concepto de empresa familiar. La mayoría, piensa que una empresa es familiar porque la familia trabaja ahí

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
TEMA 2 : Gestión del conocimiento	
<p>1 La GC se torna en algo bastante más rápido y si la incorporas a tus procesos, tu conocimiento es bastante mayor</p> <p>2 La GC se percibe definitivamente hasta en la capacidad de reacción y sobre todo en la toma de decisiones</p> <p>3 La GC debe existir con o sin herramientas informáticas</p> <p>4 La actual generación, segunda generación, está consciente en la necesidad de innovar</p> <p>5 Los sucesores se están vinculando de alguna forma, viven con el negocio encima, en las reuniones familiares se habla del negocio, entonces se va heredando</p> <p>6 Las empresas familiares han entendido que la información no puede ser estática, el cliente a veces desea cambiar las opciones y tenemos que estar innovando.</p>	<p>1 Las empresas familiares se muestran recelosas: son más cerradas y reacias a compartir información</p> <p>2 Existen fundadores que tienen mucha habilidad para idear emprendimiento, son visionarios, pero lo tiene (el papá) en la cabeza, no está documentado</p> <p>3 Existen pocas empresas que cuentan con áreas específicas de gestión del conocimiento</p> <p>4 Si no existe una buena gestión del conocimiento, transmisión de la información y sobre todo el aprendizaje de los errores, la empresa no va a sobrevivir</p> <p>5 Hay una gestión del conocimiento solo práctica, estas empresas generan buenas prácticas, pero no documentan</p> <p>6 Las empresas familiares gestionan muy poco el conocimiento</p>

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
TEMA 2 : Gestión del conocimiento	
<p>7 Las empresas familiares deben saber reconocer su razón de ser: existen para ser fuente de trabajo para la familia o, para generar ingresos a la familia, para tener claro sus objetivos y sus obligaciones</p> <p>8 Es importante conservar la esencia familiar del negocio y mantener viva la cultura familiar</p> <p>9 Es importante aprender del negocio, viendo y trabajando a la par con el/la fundador(a)</p> <p>10 Desde los inicios de la empresa, los fundadores han conocido el negocio, ellos han puesto las reglas claras para su Administración</p> <p>11 Los valores , el respeto, la vocación de servicio son los puntos más importantes en una empresa familiar</p> <p>12 La transmisión de todo lo que hay detrás de la fundación de una organización, está relacionado con la transmisión del propósito del fundador</p>	<p>7 El liderazgo de las empresas familiares es muy variado, no podemos decir que todos cuentan con líderes autoritarios, ni autocráticos</p> <p>8 Las empresas familiares, en su gran mayoría, tienen como característica la de ser administradas de manera muy informal, como en casa: no diferencian familia y empresa</p> <p>9 Sucede con mucha frecuencia cuando el fundador da la posta a la siguiente generación, quiere seguir interviniendo, teniendo voz y voto cuando ya no necesariamente lo va a tener</p> <p>10 Existen empresas que se extinguen debido a que no transmiten el espíritu emprendedor del fundador, a fin de que las siguientes generaciones continúen emprendiendo</p> <p>11 La poca presencia de los propietarios sobre la vinculación a la siguiente generación dificulta la innovación</p> <p>12 Es muy frecuente, en las EF, que los propietarios y directivos no se enfoquen en el largo plazo</p>

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
TEMA 3: Ventajas competitiva			
1	Una empresa familiar sana (exitosa) es aquella que tiene buenos estatutos, políticas, que aplica sistema de gobierno corporativo	1	En la gran mayoría de EF el propietario se resiste a ceder la posta: están acostumbrados a tomar todas las decisiones y a ejercer control
2	Una empresa familiar subsiste si está ordenada	2	Existen muchas empresas que no se encuentran formalizadas, no tienen estructura, ni planificación formal de sucesión
3	Definir con claridad cuál debe ser el perfil del sucesor y cuáles serán sus roles, hace a las empresas sostenibles	3	Existen empresas con directivos y gerentes que no son adecuados para el cargo que ocupan, que no aportan a la empresa
4	Es una empresa competitiva, el que tenga muchos años en el mercado	4	Muchas empresas tienen propietarios que no se atreven a apostar por los jóvenes, perdiendo así la oportunidad de obtener sus ideas innovadoras para la empresa
5	Las empresas exitosa tienen que tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados, que registre su información y sus procesos	5	Las EF son más adversas al riesgo, son muy pocas las que se encuentran en el Mercado de Valores
6	Son empresas competitivas las que han sabido darle otro enfoque a la gestión empresarial, el líder ha tenido otra misión diferente, ellos han sabido gestionar su conocimiento y pasarlo a sus futuras generaciones	6	Existen empresarios que no prestan importancia por la diversificación hacia nuevos sectores y productos

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
TEMA 4 : Factores críticos	
<p>La principal prioridad es preparar ese plan de transmisión generacional, porque si no se prepara no va tener claro sus directrices hacia el futuro</p> <p>Las EF en la medida en que van teniendo más madurez, tratan de incorporar políticas en el marco de algo más grande que se llama gobierno corporativo</p> <p>La aplicación de sistema de gobierno: familiar y empresarial, en donde se da la aprobación de políticas, garantiza su sostenibilidad y continuidad</p> <p>Las empresas familiares, no piensan en trabajar solo con la familia, también desean profesionales capacitados</p> <p>Las empresas familiares para sobrevivir y continuar en el mercado han desarrollado políticas, procesos, perfiles de puestos, flujogramas.</p> <p>Las empresas familiares son y serán el sustento mayor y más confiable de la economía y de la generación de valores para nuestra sociedad</p>	<p>El fundador no forma al sucesor. Sea de la familia o no</p> <p>Hay miembros de la familia que no están interesados en continuar el negocio familiar</p> <p>A medida en que crece la familia, el manejo familiar se vuelve un gran problema, si es que no existen sistemas de gobierno: familiar y empresarial</p> <p>La diferencia generacional es un nuevo desafío</p> <p>Muchas empresas familiares fracasan por falta de formalización y profesionalización</p> <p>Existen empresas familiares cuyos miembros no se esfuerzan por mantener y preservar la unidad y confianza</p>

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En el presente capítulo, analizaremos el levantamiento de información obtenida a través de las entrevistas a los segmentos definidos, con la finalidad de responder cada una de nuestras preguntas de investigación establecidas previamente en el capítulo 2. Asimismo, dicho análisis permitirá verificar la validez de la hipótesis de investigación planteada.

3.1 ¿Cuál es la situación actual de las empresas familiares, en Lima Metropolitana?

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los diversos segmentos, se rescata que las empresas familiares son un gran motor para la economía del país, representan más del 60% del Producto Bruto Interno y son generadoras del mayor número de puestos de empleo.

Tal como ocurre en otros países, en el Perú, estas empresas existen en todos los giros, forman parte de diversos sectores, adquieren cualquier tamaño y se encuentran en diversas etapas.

Sin embargo, a pesar de su importancia, actualmente, en el Perú, no existe algún estudio numérico, estadístico exacto y real que muestre de manera pública el número de empresas familiares existentes, en general, por sectores o inclusive por etapas, debido a la inexistencia de un registro. Por parte del Estado, ninguna entidad realiza algún estudio sobre las empresas familiares, por el lado de las consultoras privadas las cifras más aproximadas con las que la mayoría de instituciones, empresarios, medios de comunicación y público en general trabaja, son los datos obtenidos en el último informe publicado por la PwC en el 2016, que trata de resultados de la encuesta anual aplicada a empresarios de empresas en etapa de madurez; y sobre los datos estadísticos aproximados en lo que concierne a las microempresas, a la fecha, se toma en cuenta lo

anunciado por el BID en conjunto con la CCL en el año 2014, situación que se refleja en las siguientes declaraciones:

(...) es un tema muy importante para la economía del país y a nivel mundial, qué país no tiene empresas familiares, estas empresas juegan un rol muy importante en la economía de cada país (...) (Y. Vega - Segmento 2 – Representantes de instituciones y/o asociaciones de empresas familiares)

(...) Las empresas familiares no son estudiadas estadísticamente con datos que puedan ser medibles (...) (M. Puga - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

La falta de datos estadísticos reales, de acuerdo a la PwC, una de las principales consultoras del país y a nivel global, se debe a que, en la actualidad, en el Perú no prevalece alguna ley que obligue a las empresas familiares o no familiares a presentar informes que reflejen sus acciones ante sus clientes, usuarios, grupos de interés y a la sociedad en general. Asimismo, algunos investigadores entrevistados sugieren que parte de la buena práctica de gobierno corporativo es garantizar la difusión precisa y oportuna de la situación financiera, los resultados, así como la titularidad de los accionistas y el gobierno de la empresa, ya que son datos indispensables para la toma de decisiones de inversión; por lo tanto, dicha información debería ser pública y estar más al alcance. Sin embargo, las empresas familiares se muestran reacias a no solo hacer pública su información sino también a compartir y colaborar con los mecanismos de otras entidades o instituciones dispuestas a obtener información sobre ellas, como la Organización Mundial del Comercio (OMC)

Pero ¿a qué se debe la falta de difusión voluntaria, de colaboración, de que existan canales y herramientas para comunicar la situación y las actividades de las empresas familiares?, de acuerdo a los entrevistados y otros investigadores, se debe principalmente al alto nivel de desconfianza de los propietarios, de las empresas familiares, característica propia de este tipo de empresas no solo peruanas sino a nivel de Latinoamérica.

Al respecto, los consultados refieren:

(...) En el hemisferio norte, tú creas una empresa y el propio mercado te va forzando a entrar al mercado de valores (...) (M. Puga - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

(...) sabemos que más del 90% de las empresas que existen en el mundo, no solamente en el país, son empresas familiares. Entonces, por ahí ya más o menos sacas un dato. ¿Dónde viene el problema para poder generar data que permita hacer estudios reales?, (...) en la predisposición de entrega de información. A nivel latinoamericano y peruano en específico, los empresarios familiares no suelen compartir mucha información sobre sus negocios, (...) toda la información que se tiene son datos aproximados, no son datos reales (...) (C. Varela - Segmento 2 – Representantes de instituciones y/o asociaciones de empresas familiares)

Otro aspecto es que existen muchas empresas familiares en el mercado y la tendencia indica que siempre habrá. La tendencia generalizada está en ¿cuánto tiempo podrá sobrevivir y qué tanto crecerá?, ya que el entorno económico, se caracteriza fundamentalmente por una competencia global, se hace indispensable que las empresas cambien estrategias, procesos y la estructura de sus organizaciones para facilitar las condiciones que permitan la innovación, eviten conflictos familiares y logren su continuidad, ya que la rapidez del desarrollo de la tecnología, los ciclos de vida de los productos y consumidores cada vez más exigentes así lo requieren. Ante esta situación, los investigadores entrevistados manifiestan que la mayoría de empresas familiares, fracasa por el hecho de que el propietario no se encuentra con la voluntad para seguir las prácticas generalmente reconocidas como adecuadas para la gestión empresarial, confunde con mucha frecuencia los lazos emocionales y de afecto, que son propios de la familia (ámbito familiar) con los de la empresa (ámbito del negocio). Se resiste a planificar para el futuro. Vive el presente inmediato. Piense que es el único que puede realizar las acciones, no está interesado en la formalización, mucho menos en registrar sus actividades y habilidades, y retrasa de manera consciente la sucesión.

(...) dueños dependientes, el dueño es: omnisciente, omnipresente y omnipotente (H. Sánchez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

Asimismo, de acuerdo a la *Family Business Survey 2016* de la PwC, el 96% de las empresas familiares en el Perú posee al menos un procedimiento formal que le permite enfrentarse a conflictos de familia, cifra que supera al promedio mundial. Es decir, en el Perú, según la encuesta en mención, las empresas familiares cuentan con acuerdos entre accionistas y también con asambleas familiares. Asimismo, el 59% de este tipo de empresas tiene planeado el derecho de propiedad; el 55% tiene un plan de sucesión ya establecido; y, ninguna de las participantes en dicha encuesta tiene pensado vender el negocio. Con estos resultados lo que se aprecia es que las empresas familiares cada vez se preocupan más por contar con mecanismos (documentos e instituciones de gobierno empresarial) para fortalecer sus estrategias que le permitan permanecer y crecer en el mercado, alcanzar sostenibilidad así como propiciar su continuidad en el tiempo.

En el mismo contexto, como se hizo mención en el marco teórico, la propuesta de Hugo Sánchez es que las empresas que cuentan con un sistema de gobierno o se encuentran en proceso final de institucionalización, son las que se hallan en etapa de madurez. Estas se caracterizan por contar con un sistema de gobierno definido para hacer frente a cualquier crisis que se presente, sea en el ámbito familiar o del negocio, los entrevistados expresaron:

(...) si una empresa familiar tiene interés en mantenerse en el mercado y propiciar su continuidad, sin lugar a dudas, debe contar con documentos e instituciones formales internas, en la familia y si es necesario con un equipo consultor, y también con un gobierno corporativo implementado que permita trabajar estrategias a todo nivel (...) (J. Barros - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) una empresa madura no es solo aquella que tiene muchos años en el mercado, no se trata solo de la experiencia, sino que se ha formalizado en todo sentido y entendimiento, y por lo que podemos ver en el país, es la segunda generación que está logrando eso, poner en orden (...) (G. Campos - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

Las condicionantes que hay en uno u otro (...) son muy importantes, porque génesis significa sobrevivencia; y, la madurez, significa institucionalización (...) (H. Sánchez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

Por otro lado, se pudo confirmar lo mencionado en el Marco Teórico, los entrevistados coinciden en indicar que el factor característico de la empresa familiar es el hecho de que en las mismas personas coexisten roles claves: el de propietarios, directivos y familiares. Estas personas conviven de manera forzosa con dos culturas diferentes: la de la empresa y la de la familia, siendo la cultura de la empresa determinada por la vida de la familia.

En este panorama, se puede observar el rol relevante que desempeñan los propietarios de las empresas familiares, que dotan a las empresas con elementos únicos, debido a que la interacción entre la familia y el negocio, le proporcionan características especiales que llevan a ser la razón por la cual estas logran prosperar y sobrevivir, incluso en los tiempos más difíciles. Es decir, no se trata solo de la transferencia generacional, que es la transferencia de la gestión, sino también se trata de la transferencia del liderazgo, de los conocimientos acumulados por el fundador, del grado de dedicación y compromiso de la familia hacia este tipo de empresas.

A este respecto, los entrevistados indican lo siguiente:

(...) Si partimos del conocimiento que deben transmitir los propietarios de toda empresa familiar, yo lo considero crucial, porque contiene su conocimiento, la suma de sus experiencias, incluso la data de sus amigos que pasan a ser tus amigos y muchas veces aliados del negocio, de sus habilidades únicas, de ese ser humano que generó ese emprendimiento (...) (J. Barros - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) ellos (...) se preocuparon por aprender cada día más y más sobre el negocio, no había estudios de mercado en ese entonces o era muy costoso adquirirlos, no había páginas web, no había catálogos sobre los productos que comercializábamos o que querían fabricar, bastaba con el modelo que traía el cliente, a quien jamás le decían que no, llamar a los amigos y obtener alguna información, con la información obtenida, ellos registraban en un cuaderno y así crearon su propio catálogo con la característica de los productos. Esa habilidad, esa capacidad para obtener la información, crear, innovar, debe ser contagiada, transmitida, no solo a nosotros sino a toda la empresa, evidenciada de alguna forma. Es valiosa para lo que somos (...) (G. Campos - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) cada empresa y cada sector tiene una razón de ser, un *know how* muy específico ya sea una empresa de comercio, servicios, algo que la distingue en el mercado (...) (S. Echaiz - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

Como se puede observar, las empresas familiares también han evolucionado, al punto de alcanzar con éxito la segunda generación y actualmente se encuentran cumpliendo el reto del ordenamiento empresarial para enfrentar el nuevo desafío de trascender a la tercera generación. Este ordenamiento va de la mano con preservar y transmitir a la siguiente generación la cultura del fundador, el conocimiento recibido y el nuevo que se genera, así como conseguir una visión compartida por toda la familia.

Estos manifiestos se distinguen en:

(...) Cuando hablamos de gestionar el conocimiento, hablamos de lo que nosotros hemos adquirido y aprendido a lo largo de estos años, nosotros conocemos nuestro negocio al dedillo porque así ha sido transmitido, lo conocemos operativamente y administrativamente, (...), nosotros hemos adquirido el conocimiento de mis padres y ahora lo estamos profesionalizando (...) (R. Cáceres - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(¿Se gestiona conocimiento?) Sí, se administra, (...) eso es algo que hay que hacer hoy día en cualquier empresa sea familiar o no. Esa formalización, digámoslo así, o ese repositorio de conocimiento se suelen dar cuando la empresa familiar ya está más o menos de un cierto tamaño, más o menos profesionalizada (...) (P. Domínguez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

Siguiendo en la misma línea, intercambiar conocimiento en las empresas familiares, es uno de los procesos más importantes de su gestión, estos se transmiten externamente a través de experiencias y contacto con otras personas e internamente se encuentra incorporado en las conductas, en los procedimientos, en documentos, base de datos incluso software, y resulta ventajoso para la empresa, ya que compartir el conocimiento incrementa el rendimiento de las personas que trabajan en ella, y de forma global de la empresa y estimula la innovación, en consecuencia, promueve su competitividad y su sostenibilidad.

Los entrevistados prosiguen afirmando que:

(...) hemos ido aprendiendo nosotros del negocio, viendo y trabajando a la par con mi madre, la fundadora, (...) y nosotros y los trabajadores hemos ido aportando cosas nuevas. Hoy en día trato de tener una relación súper original y comparto con ellos (...), mi personal está más metido en la operación y de alguna manera (...) vamos transmitiendo lo que sabemos y tomando decisiones un poco más horizontales (...) (A. Raffo - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) El conocimiento tú aprendes más cuando tú enseñas, el conocimiento debe ser compartido, debes enseñar en tú mismo trabajo a otro compañero lo que estás haciendo para que ese conocimiento se mejore o para que te puedan dar nuevas ideas, tú aprendes el aprende y esto perdura en el tiempo (...) con el tiempo podríamos mejorar, si antes lo hacías A, B, C, D, ahora lo podemos hacer en A, B (...) (D. Guevara - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

3.2 ¿Cómo se aplica la gestión del conocimiento en las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana?

Las empresas familiares en estudio, pertenecen al estadio de madurez, tienen como principal característica que las decisiones ya no son tomadas por el fundador. El control de la empresa se encuentra en la segunda generación; y, su estructura es clara y ordenada, es decir, se encuentran formalizadas, cuenta con estatutos, protocolos, contempla reglas precisas sobre el comportamiento de sus miembros y se respeta, tiene un sistema de gobierno ya establecido o en proceso de establecerse, lo cual le permitirá una próxima consolidación como negocio y también a nivel familiar.

Estas empresas, transfieren los dos tipos de conocimiento que se han detallado en el marco teórico: tácito y explícito. La manera en que transfieren los conocimientos disponibles es formal (documentado) e informal (sin documentos), debido a la relación entre familia – empresa, existente. La transmisión del conocimiento depende de la naturaleza de las relaciones entre los miembros de la familia, el nivel de preparación de los herederos y los tipos de planificación y control de las actividades que realiza la

gestión del propietario, es decir, en la medida en que una empresa familiar cuente con mecanismos apropiados de gestión y planificación, existirá mayor transmisión, creación y aprovechamiento del conocimiento.

Las siguientes afirmaciones señalan:

(...) dentro de la institucionalización, tienes: el gobierno de la empresa (directorio, junta general de accionistas,) lo otro es el gobierno familiar, que implicaría tener: protocolo, concejo de familia, etc., etc. (H. Sánchez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

(...) son más formales, por supuesto. Por ejemplo, tienen trabajadores en planilla, pagan impuestos, (...) Con el proceso de profesionalización, recién tomamos la decisión de que tú vas a ocupar este puesto, (...), el único que tenía el puesto clave, era el hijo hombre, pero las hijas mujeres no tenían claro (...) (E. Mendoza - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

(...) en buena cuenta las empresas en la medida en que van teniendo más madurez tratan de incorporar esas políticas en el marco de algo más grande que se llama gobierno corporativo (...) (M. Puga - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

En este contexto, las empresas familiares, transmiten conocimiento, en primer lugar, compartiendo experiencias (socialización: conocimiento tácito a tácito), existe un amplio consenso en relación con la importancia de la transmisión de la cultura del fundador. A menudo el conocimiento que ha estado en la mente del empresario o fundador, por lo tanto tiene elementos tácitos, ha sido transferido hacia la próxima generación a través de vivencias, en la práctica, vinculándolos al negocio desde muy pequeños. La cultura es una de las virtudes de esa transferencia desde el fundador hacia la siguiente generación que está compuesta por estilos y valores como la perseverancia, la importancia del trabajo, el compromiso, la unión familiar, entre otros, que al ser apropiadamente transmitida es lo que permitirá estar dispuestos a adaptarse en tiempos de crisis, por lo que significa una ventaja diferencial en las empresas familiares.

Las siguientes declaraciones lo aseveran:

(...) Nosotros hemos empezado trabajando con mis padres, yo tengo 30 años en la empresa, desde los inicios me involucré en el negocio, (...) desde pequeños mis padres nos llevaban a la empresa, días libres, vacaciones íbamos a la planta y siempre hemos estado en todos sus negocios (...) (R. Cáceres - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) Mis hijos se han involucrado en el negocio desde pequeños, con su abuelo, venían a poner etiquetas, cuando mis padres fallecieron ellos me decían: mamá no vas abrir todos los días, entonces ellos venían sábados y domingos a abrir (...) (D. Guevara - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) tengo 37 años. Toda mi vida he estado vinculado a la empresa. Creo que todo lo que sé no es solo por los estudios que tuve, jamás lo hubiese logrado, lo sé porque estuve metido en la empresa desde muy joven. Por ejemplo, de mi mamá aprendí el respeto y el trato equitativo hacia los clientes y hacia los colaboradores. (G. Campos - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

En segundo lugar, debido a que gran parte del conocimiento puede ser codificado e incluso ser transmitido a través de las tecnologías de la información, las empresas transmiten y gestionan conocimiento a través de reglamentos, políticas, procesos, tareas y manuales (exteriorización: tácito a explícito). Esto se realiza previamente registrando la información. En el ámbito de la familia, los protocolos o reglas establecen el comportamiento de sus miembros. En el ámbito de los negocios, la gestión del conocimiento no se trata solo de registrar y transmitir conocimiento, sino también de saber cómo acceder a la información que se requiere para hacer uso de esos conocimientos e incluso transformarlos; además, también establece reglas que controlan la conducta de cómo se trata dicha información, dicho conocimiento sea nuevo o ya registrado, son las reglas de juego para el comportamiento que permite a la empresa salvaguardar el conocimiento y su rentabilidad, tal es así, por ejemplo el reglamento interno de trabajo, que ayuda a las empresas a regular las relaciones internas de la organización, evitando incidentes que le ocasionarían pérdidas significativas tanto de conocimiento como a nivel económico; los procedimientos y flujogramas, que son de

gran utilidad y eficacia para la comprensión y ejecución de las tareas que los colaboradores realizan, entre otros.

En este escenario, las políticas, procedimientos, manuales y reglas no son estáticos, se encuentran en constante actualización y mejora de acuerdo al movimiento del mercado y de las necesidades de la empresa, como se puede apreciar en las siguientes afirmaciones:

(...) Nosotros hace unos años atrás empezamos a elaborar manuales de operaciones y procedimientos para todas las áreas y cada vez se tiene que estar mejorando, como lo hiciste hace un par de años no necesariamente tiene que ser ahora (...) (R. Cáceres - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) contamos con protocolos y reglamentos que rigen nuestro actuar familiar, como consejo de familia, y nuestro actuar como empresarios, en este último, extensivo a nuestros colaboradores. Claro está que debido al movimiento del mercado, estos reglamentos tienen que actualizarse en la medida que correspondan (...) (A. Trujillo - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) creamos protocolos para el manejo de la información, para compartir la información, para la calificación de la información sobre privada, reservada, estrictamente confidencial de uso público y demás (...) (M. Puga - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

Finalmente, las empresas familiares gestionan también el conocimiento en el proceso de sucesión a la siguiente generación, la cual no trata de conceder al sucesor de una serie de información sino de promover la transmisión de recursos que permitan y motiven al desarrollo de sus capacidades (internalización: explícito a tácito.- aprender haciendo), la manera en que se realiza es: explícita, haciendo uso de los documentos legales y formales de manera definitiva; y, tácita, a través de la enseñanza al sucesor y consiguiendo que todos logren confiar en el sucesor. La transferencia de conocimiento, en una empresa familiar, involucra de manera activa a todos sus miembros, en términos de tareas y procesos. El talento del sucesor debe ser motivado y reconocido, es un proceso que los entrevistados coinciden en proponer que debe realizarse con mucha anticipación, a fin de que el que tome control de la dirección de la empresa, sea aquel

que tenga la formación, las capacidades, las habilidades y que quiera serlo, para lograr una transferencia de gestión y de conocimientos exitosa.

Se puede observar en los siguientes testimonios:

(...) Cuando comencé la universidad, entré a trabajar de manera formal en la empresa y desde muy abajo, cada año era cambiado a un área diferente. Aprendí mucho, (...) sobre todo el dominio de cómo se hace cada cosa (...). Conozco la totalidad de las operaciones. Posteriormente pasé a las áreas ejecutivas y de desarrollo, para finalmente, iniciar mi participación en los directorios y en el proceso de sucesión (...) (J. Barros - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) tenemos un protocolo familiar desde hace muchos años atrás, en él se ha establecido que la familia puede entrar a la empresa siempre y cuando seas tan competente o más que un profesional externo (...) actualmente en la empresa (...) mi hijo está aprendiendo (...) (D. Guevara - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) Cada caso es a cada familia. Por ejemplo, lo último que hicimos en Provincia, un señor tiene dos hijos y tiene un negocio (...) ¿Quién va ser el sucesor?: no lo tenía claro. Entonces, dijimos, vamos a dividir el negocio de la empresa en dos unidades (...) Y se puso a un hijo a la cabeza de cada unidad. Entonces, el papá ya se organizó y puede ir ayudando y siguiendo a cada hijo, en lo que necesitaba. Y al cabo de un año me dijo: ya sé quién es el que va a ser el sucesor (...) (P. Domínguez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

3.3 ¿Cuáles son las ventajas competitivas de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana ?

De acuerdo con las entrevistas realizadas, los investigadores, nos manifiestan que los principales activos de una empresa familiar son, el compromiso, la unidad familiar, la confianza entre sus miembros y el conocimiento que transmiten. Señalan que este último se ha convertido en uno de los activos más importantes que hacen uso estas empresas, ya que aplicarlo en su administración representa una significativa ventaja

competitiva, que le permite sobrevivir en el entorno económico actual y ser sostenible en el tiempo. Según nuestro marco teórico, solo el 30% de las empresas familiares llegan a segunda generación, entre un 10% a 15% logran llegar a la tercera generación y menos de un 5% a 7% de estas empresas en el mundo están en cuarta generación o más. Dicho ello, estas empresas son conscientes de aquello que las hace fuertes y sobre salir en relación a la competencia, las ayuda a tener éxito en tiempos difíciles y superar las amenazas competitivas.

De la información recopilada, podemos confirmar que dichos empresarios tienen dos puntos claves estratégicos en los cuales trabajan, como familia y como negocio.

Como familia: Están enfocados en mantener solida la unión familiar, los principios compartidos, conceden un alto valor al compromiso y la dedicación que tratan de extender a todos sus miembros o socios que integran la empresa, asimismo la transmisión de su cultura y valores generan activos intangibles y estratégicos que aseguran su continuidad en el tiempo.

Lo manifiestan a través de sus experiencias :

(...) La primera es nunca decir que no, mi madre tenía una política que oportunidad que se le presentaba, oportunidad que la sacaba adelante (...) (A. Raffo - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) La visión y misión de lo que buscamos si la transmitieron mis padres, la conducción operativa del negocio en forma inicial también la transmitieron ellos hacia los hijos que comenzamos a trabajar en la empresa, al día de hoy nosotros como segunda generación lo que estamos haciendo es profesionalizar el negocio. (...) (R. Cáceres - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) el preocuparte por tu personal es fundamental, yo recuerdo que cuando mis padres manejaban la empresa (...) cuando era la fecha de pago del personal mis padres decían: mi personal es lo primero, ahora esa es mi premisa, ellos trabajan con nosotros y hay que cumplir no les puede faltar nada (...) (D. Guevara - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) La cultura no debe cambiar en función de los cambios que tenga una organización. La cultura tiene que ser el core de la misma, y esa cultura familiar, de los valores, del

propósito, esa cultura es la que debe compartirse (...) (C. Varela - Segmento 2 – Representantes de instituciones y/o asociaciones de empresas familiares)

Siguiendo con nuestro análisis, la transmisión de una cultura familiar basada en valores compartidos y éticos, genera una familia alineada con los intereses de la empresa; y ello, les ha permitido tener una visión a futuro, les ha favorecido en la toma de decisiones rápidas y flexibles para el manejo de la empresa lo cual también significa una ventaja competitiva. Estas empresas han constituido su consejo de familia, han elaborado sus documentos para la buena convivencia: protocolos, acuerdos y los respetan, lo cual les permite solucionar conflictos familiares dentro del ámbito de la familia, de modo que estos (conflictos) no afecten al ámbito del negocio.

Los entrevistados lo aseveran:

(...) Nosotros promovemos mucho que las empresas familiares tengan un protocolo. El protocolo, seguro ustedes habrán buscado un poco de información sobre eso, no es un documento legal, sino más bien un documento como un pacto de caballeros, pero realmente, las familias que lo hacen a consciencia, que se comprometen a seguir estos principios de protocolo, realmente tienen muchísima chance de seguir adelante. Porque ordenan la familia de cualquier caso. (C. Varela - Segmento 2 – Representantes de instituciones y/o asociaciones de empresas familiares)

(...) manejamos reglas para la gestión de la empresa, nosotros somos 10 hermanos. Liderados por mis padres hemos llegado a un acuerdo desde hace 5 o 6 años, este acuerdo lo tenemos vigente pero no formalizado en documentos, todos los miembros lo respetamos, tenemos nuestras reglas básicas de trabajo y de convivencia. (...) (R. Cáceres - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) contamos con un Consejo de Familia, compuesto por los miembros que pueden tomar decisiones, es decir, no hay niños o cosas así, en donde tratamos aquellos aspectos que no se deberían debatir en el directorio o algún comité de la empresa. En el consejo de familia discutimos lo que nos parece o no de tal o cual tema, las discusiones fuertes quedan ahí entre nosotros, en familia, y se toma decisiones por consenso y esas decisiones tomadas se proponen en directorio y pues, se ahorra tiempo y también energías en las discusiones o peleas innecesarias para la empresa, que además se ven

mal, peleas o entre dichos, frente a los colaboradores o ejecutivos (...) (J. Barros – Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) Tienen que preocuparse porque existan instancias de reunión periódica para que justamente, pueda supervisar si las estrategias están funcionando. El papel de él es transcendental, fundamental. Tiene que preocuparse en el aspecto empresarial de estas dos cosas. (...) (E. Mendoza - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

Como negocio: consideran la toma de decisiones rápida y flexible en los asuntos de la empresa y la adopción de una perspectiva a largo plazo son sus principales ventajas competitivas.

Según la información recopilada en las entrevistas, para llegar a ello, apuntan a mantener el control eficiente dentro su familia y la independencia del negocio y apuestan por la profesionalización y la contratación de personal ejecutivo externo.

El control eficiente dentro de la familia ayuda a garantizar que estas nuevas generaciones que dirijan la empresa continúen y modernicen de manera positiva el modelo de su antecesor y que compartan y transmitan la visión del negocio basado en los valores, creencias y principios familiares, que son sus principales fortalezas. Para los propietarios de estas empresas, contar con talento (que miembros de la familia aptos) para la sucesión de la gestión es una ventaja competitiva ante los nuevos desafíos del mercado, el objetivo principal es que puedan asumir la gestión en el momento planificado.

La independencia del negocio es otra ventaja competitiva, ya que reconocen, cada vez más, la necesidad de incorporar experiencia y profesional externo para los altos cargos, relacionados a la dirección del negocio que ejecuten las estrategias hacia nuevos horizontes. Los propietarios consideran incluso confiar la gerencia general a un líder no familiar, mientras algún miembro de la familia se prepara o si los miembros de la familia deciden solo gobernar desde el directorio, siempre la prioridad de tomar decisiones que aseguren la continuidad exitosa de la organización en el mercado.

Lo aseveran con sus opiniones:

(...) Ahora no necesariamente los hijos quieren los mismo que los padres, entonces tú tienes que tener en la empresa personas capacitadas que puedan asumir los diferentes roles, si llegara el momento de suceder, yo les he dicho a mis hijos que, si no se sienten preparados, pero ya conocen el negocio, ellos pueden elegir al futuro gerente general. Siempre les digo tienen que buscar a una persona que le guste su trabajo no que este relajando, si no te gusta dale paso a otro. (...) (D. Guevara - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) El segundo gran reto, yo creo que es, identificar el talento en la familia, porque si no identificas el talento, va a ser difícil que te sucedan; y, en tercer lugar, a lo que señalé con identificar a ese talento, preparar a ese talento. Entrenar a ese talento. Y entender que la preparación tenga disciplina. No solamente para capacitarla sino también para poder respetar las instancias que se hayan creado (...) (E. Mendoza - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

Independencia del negocio

(...) En el mundo todas las empresas nacieron como empresas familiares, siempre ha habido un emprendedor que tuvo una idea y que con todo su corazón y su pasión la puso en una empresa y la hizo crecer. La idea para que la empresa continúe es estar rodeada de gente correcta y profesional. (D. Guevara - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) Claro. En primer lugar, el gran reto es la profesionalización. Y la profesionalización pasa por crear el contexto posicional adecuado, qué significa que ya debe tener una estructura organizacional a nivel empresarial y a nivel familiar que permitan administrar ese conocimiento y tomar decisiones en base a eso. (...) (Y. Vega - Segmento 2 – Representantes de instituciones y/o asociaciones de empresas familiares.)

(...) Lo que pasa es que la profesionalización, es un proceso, continuo y permanente, o, mejor dicho, progresivo y permanente. Es poco a poco, depende de dónde te encuentres, de poco a poco vas a ir avanzando, pero siempre vas a tener que profesionalizarte. Los Romero, recién acaban de cambiar su estructura holding, antes era una sola empresa que

veía todas las unidades de negocio y las inversiones. Ahora las ha separado en dos: una va a ver las inversiones y otra va a ver las unidades operativas. Credicorp Capital, es inversiones. Y las otras empresas tienen las inversiones (operaciones) (...) Eso es profesionalización, ellos se han dado que su estructura es más compleja, por lo tanto, necesitan cambio. (...) (E. Mendoza - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

Otra ventaja competitiva ligada al negocio de la empresa, basada en una visión a largo plazo es que todos los miembros tienen una responsabilidad compartida y existe una confianza mutua entre ellos, este compromiso ha traspasado y se ha manifestado hacia los clientes con una atención más cordial y esmerada y un nivel de servicio muy bueno. Los empresarios e investigadores afirman que el enfoque al cliente dando una experiencia wow, es un punto fuerte en la continuidad de la empresa. Esta información también se respalda en nuestro Marco Teórico en un informe de Ernest & Young (2014), donde se detalla que las empresas familiares solo pueden ser exitosas a través de las generaciones siempre y cuando sus miembros trabajen de forma cohesionada y por un solo objetivo.

Las siguientes declaraciones lo aseveran:

(...) una fortaleza o ventaja es la confianza entre los miembros de la familia, es muy fuerte, la Familia transmite valores de manera un poco inconsciente y eso genera en la empresa muchas veces una fuerte lealtad de los trabajadores. (...) Entonces, algo de eso se traslada y se va generando dentro del ambiente de trabajo una tranquilidad, una lealtad, sobre todo. Compromiso fuerte. Esa es una ventaja también de las empresas familiares. Hay que tratar de aprovecharla ¿no? (P. Domínguez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

(...) Sí, el contacto. Transmite muchísimo. La cercanía que pueden tener con las personas que trabajan en la organización. El grado de preocupación. Por ejemplo, en un evento, un empresario comentaba que es lo que admiraba más de su papá era, la forma en que se interrelacionaba incluso hasta con los obreros. Y él, comentaba, que él sentía que no tenía ese espíritu tan fuerte como el de su papá, que se podía sentar con los obreros a tomar una cerveza. Me parecía bonito, pero yo no me veo haciendo eso. Y está bien, no tiene por qué hacerlo, pero te das cuenta que la persona que lo fundó tiene

un papel diferente. Hace más como familia a todos (...) (C. Varela - Segmento 2 – Representantes de instituciones y/o asociaciones de empresas familiares.)

(...) Desde que mis padres empezaron a trabajar, ellos fueron personas que dedicaron mucho tiempo al trabajo, la vehemencia, la permanencia, el compromiso con la empresa, su personal y con sus clientes es lo que nos ha llevado donde estamos, nosotros somos conscientes que al margen del conocimiento, el servicio al cliente es básico, nosotros vendemos un *comoditie*, no vendemos diferentes productos, vendemos una sola cosa (...) (R. Cáceres - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) Yo creo que cada vez hay más gente que sabe, pero no saber hacer, porque para saber hacer, para que las cosas sucedan, necesitas algunos principios fundamentales, como, por ejemplo (...) tiene que ver con esto de los valores. Por ejemplo, tiene que haber compromiso. Si tú no te comprometes con un cliente, si tú no te comprometes con un resultado, ¿qué vas a obtener? Y tú para lograr un resultado, necesitas tener disciplina. Si tú no tienes disciplina, ¿cómo vas a lograr resultados?, si tú no tienes servicio, que estaría ligado un poco al compromiso, si no tienes vocación de servicio ¿cómo convences a un cliente que eres su mejor opción? (H. Sánchez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

En conclusión, estas empresas son más exitosas que otras, porque gestionan el conocimiento en su administración, si bien ellas no tienen claro este concepto y lo confunden solo con transmisión del *know how*, la gestión del conocimiento se ha convertido en una de sus principales ventajas competitivas, hemos identificado que gestionan el conocimiento, al transmitir su cultura, sus valores, con su cohesión familiar, con una sucesión exitosa, con un enfoque hacia el cliente y con la toma de decisiones rápida y flexible en los asuntos de la empresa.

El conocimiento se ha convertido en su principal activo la cual las hace competitivas en la capacidad de compartir la información, registrar sus procesos y experiencias y crear nuevos planes estratégicos para una gestión eficiente.

Por lo tanto, una organización basada en el conocimiento implica un nuevo enfoque empresarial, que combina la información con la participación, el compromiso, la

motivación y responsabilidad de los miembros que conforman la empresa, con el fin de que se difunda la cultura empresarial.

Los entrevistados lo aseveran.

(...) Claro que sí, muy aparte de la gestión del conocimiento tú tienes que tener dentro de la empresa bien difundida, los valores, la cultura familiar, buscar siempre mejorar cada día. Cada empresa debe mejorar contribuyendo a la sociedad, esto lo aplicamos internamente ayudando al desarrollo de los colaboradores, porque si los empleados sienten que trabajando contigo están progresando, ayudaran más a la empresa, ellos se sentirán contentos que les des la oportunidad de que puedan ser algo más, y en consecuencia ellos se sentirán más comprometidos con la empresa (...) (D. Guevara - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) Sí, gestionan el conocimiento de alguna forma. Por ejemplo, tienen trabajadores en planilla, pagan impuestos, su padre casi ya no está metido en la gestión, la sucesión no ha sido formalmente establecida, su padre lo ha hecho de manera intuitiva, poniendo a sus hijos, ya hoy, los estamos ordenando. Con el proceso de profesionalización (...) La gestión del conocimiento. Me gusta esa frase. Yo creo que la comunicación es lo más importante. Lo que pasa es que la gestión del conocimiento es parte de la comunicación. La comunicación es básica. Y tu sistema organizacional además de gestionar el conocimiento debe hacer que exista comunicación de ese conocimiento (...) (H. Sánchez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

3.4 ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana?

Las empresas familiares tienen una participación muy importante en la economía mundial actualmente generan aproximadamente el 50% del Producto Nacional Bruto y más de la mitad de las fuentes de empleo, sin embargo, su estructura conformada por el sistema familiar y empresarial hace compleja su gestión. Para los empresarios crear su empresa les genera pasión, comenzaron solo con una idea con el fin de que perdure en el tiempo, el interés de estas empresas es asegurar la continuidad y resolver los

conflictos que se dan en el tiempo, en nuestro análisis daremos a conocer cuáles son los factores críticos de éxito que tuvieron estas empresas para adaptarse a la competencia externa e incrementar su competitividad en el tiempo, según nuestro marco teórico los factores críticos de éxito pueden ser internos o externos a la empresa y deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Estos factores requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades.

Según la información recopilada de nuestros entrevistados, los factores críticos de éxito en sus gestiones fueron el factor familia, basado en la unidad familiar y un consenso familiar ordenado y el factor empresario, basado en la institucionalización (formación del sucesor, buenas estructuras de gobierno corporativo, Enfoque en el cliente e Implementación de un proceso de innovación continuo en la empresa) cada uno de ellos tuvo una influencia directa en los procesos de la empresa y de la familia para mantener una gestión eficiente.

El factor familia: Una de las grandes preocupaciones de las empresas familiares se relaciona con la unidad familiar y probablemente sea el reto más difícil que pueden enfrentar en la dirección de su organización. Es un factor crítico de éxito saber separar los intereses de la familia y los intereses de la empresa, la empresa podrá ser exitosa si se sabe diferenciar de forma correcta entre uno y otro. Para ello, ambas partes, deben mantener alejados sus intereses particulares y centrarse en los intereses en comunes y objetivos de la empresa.

Se tendrá grandes posibilidades de continuidad si los miembros de la familia están unidos. Según la opinión de nuestros entrevistados la unión familiar se entiende porque los miembros de la familia no pierdan la confianza entre ellos, basta con que uno de los ellos tenga desconfianza del otro, o que crea que solo actúa por sus intereses individuales y no del grupo, para comenzar a dudar. Por lo tanto, basta que mi compromiso ya no sea al 100% con la empresa familiar y comience a hacer otras cosas de manera individual para que se pierda esa unidad familiar. Los investigadores indican que la falta de acuerdos entre los miembros son lo que más afectan a la empresa.

Siguiendo con nuestro análisis, tener buenos órganos de familia ordenados, materializado en un consejo familiar, con el fin de que la familia sienta que es

escuchada y debidamente informada, estas empresas han elaborado sus propios protocolos y reglas de convivencia, el que sean ordenadas y respeten sus normas internas ha hecho que estas empresas reglamenten las relaciones entre familia, empresa y propiedad.

Nuestros entrevistados lo aseveran.

(...) Si quieres decir: ¿cómo veo si una familia empresaria es exitosa?, tiene que tener: unidad familiar, tiene que tener, negocios competitivos. Qué quiere decir, negocios competitivos: rentables y que satisfagan a sus clientes, (...) Yo creo que una familia empresaria tiene mayores probabilidades de éxito, cuando alinea su visión que tiene que ver con las tres claves del éxito, consensua y potencia su liderazgo; y, regula su cultura familiar. Solamente así, va a tener una familia unida (E. Mendoza - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

(...) Una empresa exitosa evidentemente es rentable. Si no es rentable, no es exitosa. Y hay más, como puede ser su grado de sostenibilidad. Si es sólida, etc. La empresa familiar, lo dice Miguel Ángel Gallo, justamente, el éxito de una empresa familiar es justamente un éxito doble. Hay que tener éxito en el negocio, el negocio debe estar más o menos bien y al mismo tiempo la familia mantenerse unida. Dos cosas al mismo tiempo. Qué es estabilidad (...) (P. Domínguez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

(...) Como hemos ido aprendiendo nosotros del negocio, viendo y trabajando a la par con mi madre, la fundadora, ella de alguna manera nos ha ido enseñando algunas cosas y nosotros y los trabajadores hemos ido aportando cosas nuevas. Hoy en día trato de tener una relación súper original y comparto con ellos, mi personal está más metido en la operación y de alguna manera en base a la experiencia que tengo yo vamos transmitiendo lo que sabemos y tomando decisiones un poco más horizontales. M. Raffo - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) Desde que mis padres empezaron a trabajar, ellos fueron personas que dedicaron mucho tiempo al trabajo, la vehemencia, la permanencia, el compromiso con la empresa, su personal y con sus clientes es lo que nos ha llevado donde estamos, La visión y misión de lo que buscamos si la transmitieron mis padres, la conducción operativa del negocio en forma inicial también la transmitieron ellos hacia los hijos que

comenzamos a trabajar en la empresa (...) R. Cáceres - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) Tienen que preocuparse porque existan instancias de reunión periódica para que justamente, pueda supervisar si las estrategias están funcionando. El papel de él es transcendental, fundamental. Tiene que preocuparse en el aspecto empresarial de estas dos cosas. (...) (E. Mendoza - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

El factor empresario, basado en la institucionalización de la empresa familiar, tiene que ver con dos aspectos básicos: gestión y gobierno. En la gestión, lo más importante es aprender a trabajar en equipo, asegurarse de tener directivos talentosos y promover la formación del sucesor, para asegurar la continuidad generacional. Si todo ello está enfocado a la continuidad de la empresa, los retos que se presenten podrán ser superados. Es importante complementar esta gestión eficiente con la profesionalización de todos los directivos de la empresa familiar o la atracción de talento externo.

En cuanto al gobierno, es fundamental tener buenos sistemas de gobierno corporativo, enfoque en el cliente y el establecimiento de estrategias en los niveles de negocio y familia, en estos sistemas de gobierno se realiza la planificación de estrategias e Implementación de procesos de innovación continua en la empresa.

La mayoría de las empresas familiares desaparecen, no por lo que hacen los competidores, sino por lo que ellas hacen o dejan de hacer internamente.

Las empresas familiares entrevistadas quieren llegar a tener un sistema de gobierno sólido, con todo institucionalizado, la mayoría de ellas se encuentra por culminar dicho proceso, saben que es un proceso largo, y requiere transformar gran parte del sistema anterior, del fundador. Al lograr culminar con éxito la institucionalización están asegurando su continuidad y sostenibilidad.

Asimismo, prepararse para el futuro es siempre una de las prioridades de las empresas familiares, los resultados de nuestras entrevistas demuestran que estas empresas tienen claras sus prioridades, como: la difusión de su cultura, el orden organizacional y familiar, la mejora de su rentabilidad, la diversificación de sus productos o servicios y la innovación en sus procesos.

El tener buenas estructuras de gobierno y procesos han ayudado a que estas empresas tengan una buena comunicación entre sus miembros y rapidez en la toma de decisiones, ya que todos sus procesos están registrados y alineados a la misión y visión del negocio.

El enfoque en el cliente, se ha hecho más poderoso y una de las prioridades para la continuidad de estas empresas, ellas han entendido la evolución de las expectativas del cliente y están trabajando en alinear la estrategia de valor de su empresa a ello.

La Implementación de procesos de innovación continua en la organización es una de las principales aptitudes para ser competitivo en el mercado actual, la innovación se considera, uno de los principales factores de éxito. Para poder hacer ello, deben tener información sobre qué es lo que los clientes verdaderamente valoran hoy y en un futuro, así como el valor de la tecnología en el negocio.

Asimismo, la formación del sucesor, tiene una importancia estratégica para este tipo de organizaciones y es considerada una sucesión eficaz cuando se produce dentro de la gestión actual y de manera progresiva, no abrupta, actualmente estas empresas están preparando a sus sucesores desde muy pequeños, así como sus padres lo hicieron con ellos.

Para finalizar, los investigadores también mencionaron algunos elementos de gran importancia que contribuyen a alcanzar el éxito del gobierno de la empresa familiar, como son: crear, mantener y comunicar la cultura; elaborar un plan familiar; establecer misión, visión y objetivos claros; formalizar procesos y prácticas y hacer más objetivas las decisiones dentro de la organización.

Sus declaraciones lo afirman:

(...) Que se profesionalice, que tenga procesos, que tenga a la gente adecuada en el sitio adecuado, que registre su información y procesos. La idea para que la empresa continúe es estar rodeada de gente correcta (...) (D. Guevara - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) La profesionalización ese es el pilar número uno, una empresa familiar subsiste si esta ordenada y si todos los integrantes sabemos que no es la caja chica del bolsillo, (...) nosotros somos 10 hermanos. Liderados por mis padres hemos llegado a un acuerdo desde hace 5 o 6 años, este acuerdo lo tenemos vigente pero no formalizado en

documentos, todos los miembros lo respetamos, tenemos nuestras reglas básicas de trabajo y de convivencia, (...) Lo hemos visto y por ello vamos a trabajar con el tema del protocolo, el consejo, la profesionalización, nosotros somos conscientes y estamos dando los pasos para que nosotros nos retiremos de la parte gerencial y solo pasemos a formar parte del directorio, (...) R. Cáceres - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) nosotros y los trabajadores hemos ido aportando cosas nuevas. Hoy en día trato de tener una relación súper original y comparto con ellos, mi personal está más metido en la operación y de alguna manera en base a la experiencia que tengo yo vamos transmitiendo lo que sabemos y tomando decisiones un poco más horizontales. M. Raffo - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

La opinión de los investigadores de empresas familiares, también están alineados con las opiniones de los empresarios y se detallan a continuación:

(...) el éxito puede ser medido en distintas variables. Una empresa familiar sólida te diría que es aquella que es controlada básicamente por una familia empresaria y que tienen todas las políticas, controles y protocolos necesarios para evitar que los temas de familia interfieran en la empresa y que la empresa logre sus propios objetivos (...) (E. Mendoza - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

(...) cuidar la unidad de la familia, porque eso te puede traer abajo al mejor de los negocios, cuidar la sostenibilidad del negocio ambas cosas en paralelo. Y especial atención a la unidad de la familia (...) (P. Domínguez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

(...) Para el caso de las empresas familiares, en esta etapa de expansión, justamente como parte que no existe esta institucionalización, tal vez si ligamos el concepto de institucionalización como tema de la gestión del conocimiento, si entendemos que parte de la institucionalización implica, ordenar el conocimiento, tener estructuras, etc., etc., yo ligaría, entonces, el trabajo que están haciendo ustedes con más o menos este concepto.(...) (H. Sánchez - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

Finalmente, existe influencia de la gestión del conocimiento en la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana. Si bien, se produce la gestión del conocimiento de manera formal y más eficiente, al punto de la creación de un área en las empresas, lo que sí ocurre es una gestión o transferencia de conocimiento de manera suficiente que influye en diferente intensidad en cada organización, ya que cuánto más relevancia se procure, determina la calidad y el nivel de los sistemas de valores y las tradiciones que se transmita a la siguiente generación y al negocio en sí. Facilita la construcción de una unidad familiar y coherente, permitiendo, además, la oportuna planificación de la sucesión y evita los conflictos que no solo atrasan el crecimiento, sino que inclusive llegan a impedir la continuidad de una empresa familiar, es decir, lo llevan al fracaso o que se venda.

Gestionar el conocimiento, es parte de cada proceso de los sistemas de gobiernos corporativos de las empresas familiares y permite la construcción de estrategias de negocios, la innovación: generación de nuevos productos únicos, con valor competitivo; facilita la construcción de unidad, promoviendo la competitividad frente al mercado y la sostenibilidad, dando paso a la continuidad de la organización. Sobre ello, los entrevistados explican:

(...) influye, por supuesto. Si no das, no facilitas, no generas conocimiento hacia y con la gente con la que convives, sea dentro de la familia así como dentro de la empresa, que es tu otra familia, no podrás tener un núcleo dedicado y entusiasta para trabajar, que es tu equipo para enfrentar al mercado, a lo que se venga, y esa tarea de gestión del conocimiento debe ser una variable, porque siempre habrá conocimiento nuevo o que tengas que renovar (...) (J. Barros - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) Si estamos interesados en que la empresa crezca, tenemos que estar súper vinculados, pero no solo por querer, sino de una forma ordenada, con roles según nuestras habilidades, no se hace las cosas por hacer, no se dan gerencias por dar, existen reglas, es parte del sistema. Si para hacer algo tienes que estudiar o trabajar en otro lado para especializarte o alguien de fuera lo hace mejor, se tendrá que hacer (...) (A. Trujillo - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) gestionar el conocimiento creo que es esencial. Porque, la visión se transmite y si la visión es una visión común, es más fácil de alcanzar. La mayoría de la gente está de acuerdo en que la empresa familiar es un tema muy relevante. La mayoría también está de acuerdo en que podemos ser muy buenos para innovar, que podemos ser eficientes y eficaces, sin embargo, eso fracasa si no estás ordenado corporativamente. Con instancias. Si no tienes un gobierno. Si no registras y pones a buen recaudo la información, se puede perder, se olvida, no se hace, etc. Es importante que todos en la empresa puedan entender que lo que estamos haciendo no es solo para hacer que la empresa sea rentable, sino para que continúe en el tiempo (...) (G. Campos - Segmento 1 – fundadores, propietarios de empresas familiares)

(...) Sí, por supuesto. La gestión del conocimiento es una ventaja. Pero de nuevo, gestión del conocimiento, un conocimiento que es flexible mutable. No es rígido. (...) No es la protección de una marca, de una patente o de una fórmula. (M. Puga - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

(...) yo creo que están gestionando el conocimiento. Desde la óptica que les comentaba de formar sucesores (...) hacerlos pasar por la empresa para conocer de todos los procesos que tienen las distintas áreas, eso es formación de conocimiento. Que tengan bastante relación con los fundadores, es gestión del conocimiento, porque los fundadores tienen los valores que transmitieron en la empresa y es importante que esos valores continúen en el tiempo. Eso es formación del conocimiento también. Entonces, desde ambos frentes, desde el más subjetivo hasta el más objetivo, sí hay un acompañamiento de fundador a sucesor, el punto es durante cuánto tiempo y en qué momento sueltas esa mano de la bicicleta (...) (M. Puga - Segmento 3 – investigadores especialistas en empresas familiares)

CAPÍTULO 4. HALLAZGOS

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, realizamos algunos hallazgos.

Actualmente no existe información estadística de las empresas familiares en el país, pero se estima que en el Perú existen alrededor de 660,000 empresas familiares y que corresponden a casi al 90% del empresariado peruano, esta información fue revelada por especialistas que estudian a estas empresas y afirman que el principal motivo que no haya estadística real es por la falta de predisposición de los empresarios al dar información sobre sus negocios.

Nuestro segundo hallazgo encontrado en las empresas familiares en etapa de madurez, la búsqueda de involucramiento a los miembros de la familia en el negocio, desde muy pequeños sus padres les transmitieron ese compromiso, ahora ellos lo comparten con sus hijos o los futuros sucesores, los llevan por las instalaciones de la empresa, les asignan desarrollo de tareas, realizan eventos familiares donde comparten situaciones de diarias del negocio y aportan ideas para planes futuros.

Algunas de estas empresas familiares, no tienen aún un sistema de gobierno ni un consejo de familia formalizado, pero cuentan con reglas de convivencia y acuerdos entre sus miembros, con el fin de mantener una administración ordenada en su empresa, actualmente están formalizando su sistema de gobierno y de familia, pero aun así mantener ese compromiso por sacar adelante la empresa la ha hecho exitosa en el tiempo sin contar aún con estas herramientas de gestión formalizadas.

Los fundadores o propietarios de estas empresas buscan involucrar a sus colaboradores con los objetivos de su organización, para ellos mantener al personal comprometido con su trabajo es un factor clave para su éxito, por ello transmiten la cultura del fundador, impulsando los valores organizacionales, realizan eventos de capacitación y de confraternidad mensuales, trimestrales y/o anuales y difunden mensajes o frases distintivos del fundador que se muestran en pasillos, en el comedor, folletos, etc.

Otro hallazgo importante en las entrevistas realizadas a los propietarios es que ellos no tienen una idea clara de que es la gestión del conocimiento, lo asocian con la transmisión del *know how* del negocio a las siguientes generaciones, pero según los investigadores esa gestión se da en todos los procesos de la empresa y es uno de los factores críticos del éxito, los propietarios si tener conciencia de ello realizan la gestión del conocimiento al tener procesos definidos, protocolos, reglas de sucesión entre otros.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Se confirmó la hipótesis planteada. La gestión del conocimiento influye en la continuidad y es una ventaja competitiva para las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana.

Las empresas familiares siguen siendo una parte vital en la economía peruana, pero como toda organización, se enfrenta a un entorno cambiante por lo que debe adaptarse al medio empresarial, lo que significa que debe generar estrategias y planes para generar su continuidad, no puede continuar haciendo exactamente lo mismo que su antecesor, debe tomar acciones, reinventarse constantemente y mantener el espíritu emprendedor, la cultura del fundador y también preparar el camino de empoderamiento a la próxima generación. Para lograr el éxito en cada una de estas acciones, nuestros entrevistados coinciden en indicar que no es posible alcanzarlo sin gestionar conocimiento.

Asimismo, sobre la situación actual de las empresas familiares, en etapa de madurez en Lima Metropolitana, descubrimos que no existen estadísticas medibles exactas que muestren su situación real, tanto de existencia, en lo que se refiere al número real de empresas familiares en el Perú, por sectores, por etapas, así como de sus acciones, hecho que los entrevistados advierten que se da debido a la característica de desconfianza, que es propia de las empresas familiares a nivel de Latinoamérica. A su vez, en el Perú existe facilidad para la constitución de empresa, sin embargo, dicha tendencia no garantiza su supervivencia, el entorno económico y la falta de voluntad por la puesta en marcha de prácticas de buen gobierno corporativo.

Por otro lado, sobre la importancia de la gestión del conocimiento en su administración se encontró que las empresas familiares entrevistadas se encuentran trabajando con gran compromiso en la continuidad de su organización, enfocándose en las estrategias a largo plazo y en el legado del fundador, esto se realiza promoviendo la institucionalización de la empresa (tanto en el ámbito de negocios como en el de la familia). Los propietarios de empresas familiares comprenden la importancia de profesionalizar sus empresas. Esto se aplica teniendo procesos más rigurosos para establecer un gobierno claro y reclutando talentos desde el exterior.

Al analizar la forma en que se aplica la gestión del conocimiento en las empresas familiares, se encontró que se produce y transmite de manera tácita y explícita. Como lo explica el autor Nonaka el conocimiento tácito proviene de la acción, experimentación y participación, y el explícito se encuentra codificada y comunicada de forma simbólica. En las empresas en estudio, el conocimiento que se gestiona resulta ser de influencia positiva dado que se evidencia una fuerte relación entre generación y transmisión de conocimiento y los recursos organizacionales que permiten a la empresa mantener o mejorar, la generación de valor, de manera relevante incrementando su nivel de competitividad frente al mercado; por otro lado, el conocimiento también conecta al propietario con la familia y sobre todo con el sucesor de la organización, promoviendo la unión familiar, la transmisión de la cultura, valores y al sucesor orientándolo a potenciar sus habilidades y competencias para hacerse cargo de la difícil misión de dirigir la organización, en consecuencia la empresa sufrirá tendrá menos conflictos internos, se mantendrá estable, habrá impulso en su crecimiento y podrá enfrentar al mercado actual, manteniéndose sostenible en el tiempo.

Asimismo, se identificaron que las ventajas competitivas que produce la gestión del conocimiento y que ha hecho que algunas empresas familiares sean más competitivas que otras son: La transmisión de la cultura y valores que provienen de la mente del empresario o fundador y que generan activos intangibles y estratégicos para su asegurar su continuidad. El importante rol de los propietarios de empresas familiares es indispensable para proveer a sus empresas de fundamentos que son únicos, dado a la interacción entre la familia y la empresa, entregando al negocio características individuales que propician su crecimiento y éxito. Es decir, va más allá de solo la transferencia generacional de una gestión a otra, sino conocimientos valiosos creados, enriquecidos y acumulados por el fundador y la familia.

El tener una familia alineada con los intereses de la empresa, es una característica de estas organizaciones, ellos han elaborado sus propios protocolos o reglas de convivencia que son controlados a través del directorio, junta de accionistas o reunión de socios, el que sean ordenadas y respeten sus normas ha hecho que estas empresas reglamenten las relaciones entre familia, empresa y propiedad.

La sucesión exitosa también les ha permitido relanzar la empresa familiar y mantenerla competitiva ante los nuevos desafíos. Para los fundadores de estas empresas, contar con nuevos líderes en la sucesión de la gestión, asegura una continuidad en el tiempo, también piensan que, si es necesario confiar la gerencia general a un líder no familiar, mientras algún miembro de la familia se prepara o deciden que la familia gobierna desde el directorio.

Con el fin de lograr el éxito, sus miembros tienen una responsabilidad compartida, este compromiso ha traspasado y se manifiesta hacia los clientes con una atención más cordial y esmerada y un nivel de servicio muy bueno. Su foco es el cliente.

Profesionalizar la empresa es otra ventaja competitiva que aplican estas empresas familiares y lo mencionan en muchas entrevistas porque les ha permitido pasar de una administración empírica a una administración profesional, a través de la aplicación de técnicas y herramientas logrando que sus organizaciones sean más competitivas.

Finalmente, los factores críticos de éxito para la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, según las entrevistas realizadas a los empresarios e investigadores son: la unidad familiar y la institucionalización, cada uno de ellos tiene una influencia directa en los procesos de la empresa y la familia, si estos factores críticos se implementan adecuadamente pueden garantizar la continuidad exitosa de sus empresas.

La unidad familiar es el reto más difícil para la gestión de las empresas familiares, según las estadísticas la mayoría de conflictos y una de las causas del por qué estas empresas desaparecen en el tiempo es la falta de acuerdos entre sus miembros, si se pierde la confianza entre ellos y cada uno actúa por sus intereses individuales, hace que el compromiso ya no sea al cien por ciento con la empresa familia. Estas empresas familiares, en etapa de madurez, han aprendido a mantener alejados sus intereses particulares y centrarse en los intereses comunes y objetivos de la empresa.

Otro factor crítico es la institucionalización que es la creación de un gobierno corporativo o sistema de gobierno, que implica relacionar a corto y largo plazo los intereses y objetivos de estos dos contextos: empresa y familia. Para empezar la institucionalización se debe aprender a trabajar en equipo, tener directivos talentosos,

promover la unión familiar y evitar los conflictos internos, dentro del proceso importante de esta gestión eficiente se encuentra la profesionalización de todos los directivos de la empresa familiar y la atracción de talento externo.

Las empresas familiares entrevistadas desean alcanzar a esta etapa o alguna de ellas ya lo puede haber logrado, saben que es un proceso largo y deben pasar de una cultura de órdenes del “gran jefe” a una cultura de colaboradores empoderados. Si logran culminar con éxito la institucionalización de su empresa están asegurando su continuidad y los retos que se presenten podrán ser superados.

Para concluir, estas empresas son más exitosas que otras, porque gestionan el conocimiento en su administración y según los investigadores es considerado un factor crítico de éxito. La gestión del conocimiento es parte de todos los procesos de su institucionalización y de los elementos para mantener cohesionada a la familia, les ha permitido transmitir su cultura, realizar una sucesión exitosa, en consecuencia han podido crear y ofrecer mejores productos y servicios, con mayor calidad y desarrollar procesos más eficientes, logrando ventajas competitivas y promoviendo su continuidad en el tiempo, tomando en cuenta que, en términos de negocio en marcha, significa sostenibilidad y mantener el control y la propiedad de la propiedad de la empresa en manos de la familia.

CAPÍTULO 6. RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada en el presente trabajo, encontramos que la empresa familiar no solo se presenta como un ámbito de investigación histórica, si no que actualmente, cumple un papel importante en el desarrollo económico- social en los países en vías de desarrollo como el nuestro, dicho ello y debido a la importancia de estas empresas en nuestra economía, recomendamos:

1. La implementación de un sistema de gobierno o gobierno corporativo, ya que es indispensable en este tipo de empresas, debido a que les ayudará a mantener todos los temas claros: familia y empresa, promoverá el profesionalismo y la unión familiar, que requieren las empresas para poder crecer, ser sostenibles y continuar en el tiempo
2. El estado debería tener programas de desarrollo empresarial, es decir capacitar a los empresarios, con el fin de que se promueva la cultura de emprendimiento y conozcan técnicas básicas para el manejo eficiente de su empresa. Actualmente, se promueven programas de cómo crear tu empresa que se centran en temas legales y tributarios, pero no hay la promoción de programas que enseñen como gestionar tu empresa eficientemente para lograr la continuidad en el tiempo.
3. Alianza entre las instituciones como la CCL, la Asociación de Empresas Familiares, la Sociedad Nacional de Industrias y los medios de comunicación con el propósito de que promuevan el ADN de las empresas familiares, con herramientas informativas eficientes y frecuentes, con alcance a todos los sectores y a todas las empresas familiares en diversas etapas, desde la etapa de génesis (mypes) hasta la etapa de madurez

Líneas para investigaciones futuras:

4. Sería interesante replicar este estudio de manera anual, para poder constatar el avance y las nuevas herramientas que las empresas familiares gestionan para la creación, transmisión y transformación del conocimiento.

5. Estudiar la gestión del conocimiento y la creación de valor en las empresas familiares.
6. Investigar la gestión del conocimiento en el desarrollo del sentimiento emprendedor de las empresas familiares.
7. La influencia de la cultura empresarial en la gestión eficiente de las empresas familiares.
8. Proponer políticas públicas de asistencia, capacitación y normas para empresas familiares que las protejan y garanticen su continuidad.
9. Investigar cómo van incorporando al negocio, las empresas familiares, a las nuevas generaciones: millennials y a los centennials, de acuerdo a los algunos investigadores, son el nuevo reto para las empresas familiares, por su visión y forma de trabajo diferente.

REFERENCIAS

Agustín, R. (2016) sobre la empresa familiar: ¿La empresa familiar nace en el mundo del comercio? [entrada en blog]. Recuperado de <http://www.ricardagustin.com/origen-de-la-empresa-familiar-en-el-comercio/> [Consulta 24 de diciembre de 2017]

Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* 25, No 1, 107–136

Ander, E. (1976). Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires: Editorial Humanitas

Andina (2010) “BID: Más del 80% de las empresas en el Perú son familiares”. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-bid-mas-del-80-las-empresas-el-peru-son-familiares-297786.aspx>. [Consulta: 2 de diciembre de 2017]

Assudani, R. (2005). Catching the chameleon: understanding the elusive term “knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 19, 31-44. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=xK2eBQAAQBAJ&pg=PA91&lpg=PA91&dq=Assudani,+R.+\(2005\).+Catching+the+chameleon:+understanding+the+elusive+term+%E2%80%9Cknowledge.+Journal+of+Knowledge+Management&source=bl&ots=LqXeSJYRKz&sig=PK1eURPOuXPsdXBaStww1vUbGh4&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwivy_DxytjYAhXoYt8KHbvjDE4Q6AEILDAB#v=onepage&q=Assudani%2C%20R.%20\(2005\).%20Catching%20the%20chameleon%3A%20understanding%20the%20elusive%20term%20%E2%80%9Cknowledge.%20Journal%20of%20Knowledge%20Management&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=xK2eBQAAQBAJ&pg=PA91&lpg=PA91&dq=Assudani,+R.+(2005).+Catching+the+chameleon:+understanding+the+elusive+term+%E2%80%9Cknowledge.+Journal+of+Knowledge+Management&source=bl&ots=LqXeSJYRKz&sig=PK1eURPOuXPsdXBaStww1vUbGh4&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwivy_DxytjYAhXoYt8KHbvjDE4Q6AEILDAB#v=onepage&q=Assudani%2C%20R.%20(2005).%20Catching%20the%20chameleon%3A%20understanding%20the%20elusive%20term%20%E2%80%9Cknowledge.%20Journal%20of%20Knowledge%20Management&f=false) [Consulta: 14 de enero de 2018]

Ayala, J. (2003). Aprendiendo a manejar la empresa familiar. Recuperado de [file:///C:/Users/MAYO/Downloads/Dialnet-ElCicloEvolutivoDeLaEmpresaFamiliarYLasEstrategias-2752514%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/MAYO/Downloads/Dialnet-ElCicloEvolutivoDeLaEmpresaFamiliarYLasEstrategias-2752514%20(2).pdf) [Consulta: 23 de diciembre de 2017]

Barroso, A., Sanguino, R. & Bañegil, T. (febrero del 2013): Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las empresas familiares: Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4368257>. [Consulta 20 de diciembre de 2017]

Casillas J., Diaz C. & Vasquez A. (2005). La Gestion de la empresa Familiar. Madrid: Thomson editores.

CCL (2017). Sector comercio crecería 3.4% EN EL 2017 Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/199808-ccl-sector-comercio-creceria-3-4-para-el-2017/>. [Consulta: 14 de enero de 2018]

Cerdán, A. (2009). Revistas de estudios empresariales. Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. Recuperado de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/350/313> [Consulta: 24 de diciembre de 2017]

CIDEC (2012). Gestión del conocimiento y capital intelectual. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y Cualificaciones Profesional. No 31. Tomado de <http://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/31.pdf>. [Consulta: 20 de diciembre de 2017]

Cohen, J. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective of learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1). P.128-152. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/2393553?seq=1#page_scan_tab_contents. [Consulta: 13 de enero de 2018]

Daniel, R. (1961). Management data crisis. *Harvard Business Review*. Sept-Oct, 111-112

Davenport, T. (1996). Soluciones tecnológicas que apoyan la gestión del conocimiento. *Revista Ad-Minister*, núm. 8, enero-julio, 2006, 69-85. Recuperado

<http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327238005.pdf>. [Consulta: 30 de diciembre de 2017]

Domínguez, P. (2016) ¿Cómo sé qué tipo de empresa familiar quiero ser? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2016/01/como-se-que-tipo-de-empresa-familiar-quiero-ser.html> [Consulta: 24 de diciembre de 2017]

Domínguez, P. (2011) La Sucesión. Revista Business, edición abril. Recuperado de https://pad.edu/wp-content/uploads/2012/01/El_dilema_de_la_Sucesion.pdf [Consulta: 24 de diciembre de 2017]

Donnelley, R. (1964) The Family Business. Harvard Business Review, 42, 93-105. Recuperado de [http://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1388375](http://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1388375) [consulta: 16 de junio de 2018]

Drucker P. (1994). The Atlantic Monthly. La edad de la transformación social. Recuperado de <https://www.theatlantic.com/world/>. [Consulta: 21 de diciembre de 2017]

Drucker Peter F. (1992). La Sociedad Capitalista. Recuperado de <http://transicionsocioeconomica.blogspot.pe/2012/11/la-sociedad-poscapitalista-de-peter.html> [Consulta: 22 de diciembre de 2017]

Drucker, P. (1993). Post-capitalist Society. Oxford: Butterworth-Heinemann

Drucker, P. (1969). La era de la discontinuidad. Recuperado de <http://www.librospdf.net/peter-drucker-la-era-de-la-discontinuidad/9/>. [Consulta: 23 de diciembre de 2017]

Drucker, P.F., Landmarks of Tomorrow (1996). A Report on the New “Post-Modern” World, Transaction Publishers. New York

Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brain power. New York: Harper Collins

El Comercio (2016). Sector comercio: Quién lo impulsa y dónde se consume más. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sector-comercio-impulsa-consume-247492>. [Consulta: 20 de diciembre de 2017]

Earl, M. & Scott, I. (1999). Opinion, what is a chief knowledge officer? Sloan Management Review, Winter. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/what-is-a-chief-knowledge-officer/>. [Consulta: 20 de diciembre de 2017]

Ernst & Young (EY). (2014). Informe global sobre empresa familiar. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf). [Consulta: 20 de diciembre de 2017]

Ernst & Young (EY). (2015). Informe Índice global de empresas familiares, en el top mundial 500 empresas familiares con mayores ingresos. Recuperado de <http://www.ey.com/es/es/newsroom/news-releases/ey-ranking-mundial-empresa-familiar-2015> [Consulta: 05 de enero de 2018]

Etzioni Amitai (1979). Organizaciones modernas. Recuperado de <https://elliott.gwu.edu/etzioni>. [Consulta: 21 de diciembre de 2017]

IESE Business School (2009). Más allá del patrimonio económico: Cómo gestionar el patrimonio humano e intelectual. Recuperado <http://blog.iese.edu/in-family-business/family-office-mas-alla-del-patrimonio-economico-como-gestionar-el-patrimonio-humano-e-intelectual/>. [Consulta: 26 de diciembre de 2017]

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018). Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>. [Consulta: 14 de enero de 2018]

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016). Perú: Estructura Empresarial Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf [Consulta: 05 de enero de 2018]

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016). Panorama de la economía peruana: 1950-2016. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/157C81541326820205258121006072F4/\\$FILE/Pto_20017.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/157C81541326820205258121006072F4/$FILE/Pto_20017.pdf) [Consulta: 14 de enero de 2018]

Ferguson, Ch. & Dickinson, R. (1982). Critical Success Factors for Directors in the Eighties. Business Horizons

Ferre, M. (enero- abril 2007) Familia Empresaria Vs Empresa Familiar Recuperado de <http://www.mbaconsultores.info/docs/articulo1.pdf> [Consulta: 24 de diciembre de 2017]

Frías, N. R.; Rodríguez, R.C.A. (2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. Apuntes del CENES, ISSN, vol. 31, No 54

Gallego, I. (2012) La empresa Familiar. su concepto y delimitación jurídica. Recuperado de http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1339578030.pdf [Consulta: 20 de diciembre de 2017]

Garvin, David. A. (1993). Crear una organización que aprende. En: Harvard Business Review. Gestión del conocimiento. Barcelona: Deusto

Gestión (2017). Banco Mundial: Perú crecerá 2.7% este año según proyecciones de Consensus Forecat. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-crecera-2-7-ano-proyecciones-consensus-forecat-220519>. [Consulta: 14 de enero de 2018]

Gestión (2017). Perú tiene un potencial de 400,000 empresas familiares, ¿cuánto pesan en la economía? Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-potencial-400-000-empresas-familiares-pesan-economia-115186>. [Consulta: 23 de diciembre de 2017]

Gestión (2017). El 55% de empresas familiares en el Perú tiene un plan de sucesión establecido. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/55-empresas-familiares-peru-plan-sucesion-establecido-134256>. [Consulta: 2 de diciembre de 2017]

Gestión. (2017). Cepal reduce expectativa de crecimiento del Perú de 4% a 3.5% para 2017. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cepal-reduce-expectativa-crecimiento-peru-4-3-5-2017-133686> [Consulta: 19 de diciembre de 2017]

Gestión (2014). Empresas familiares dan empleo a 60% de peruanos. <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-dan-60-peruanos-151628> [Consulta: 17 de enero de 2018]

Gestión (2014). La propiedad en la empresa familiar. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2014/03/la-propiedad-en-la-empresa-familiar.html>. [Consulta: 26 de diciembre de 2017]

Gimeno, A. (2004) El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas (tesis de doctorado, facultad de ciencias empresariales, ESADE Business School. Madrid, España). Recuperado de <http://www.biblioferresalat.com/media/documentos/TESIS%20A%20GIMENO.pdf>. [Consulta: 24 de diciembre de 2017]

Grunert, K. & Ellegaard, Ch. (1992). The Concept of Key Success Factors: Theory and Method. MAPP working paper No 4. Recuperado de <https://pure.au.dk/ws/files/32299581/wp04.pdf> [Consulta: 16 de enero de 2018]

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press

Kogut, B., y Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capacities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, vol. 3. Recuperado de <https://businessmanagementphd.files.wordpress.com/2014/11/kogut-1992-knowledge-and-capabilities-of-tech-organization-science.pdf> [Consulta: 25 de diciembre de 2017]

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Jaramillo, F. (26 de noviembre de 2014). Existen más de 600 mil empresas familiares en Perú. *La Republica*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2016/01/como-se-que-tipo-de-empresa-familiar-quiero-ser.html> [Consulta: 10 de enero de 2018]

Leach, P. (1999) *La Empresa Familiar*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=847577475X> [Consulta 20 de diciembre de 2017]

Liebeskind, J. (1996). Knowledge, strategy and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 93-107. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=MXg8DwAAQBAJ&pg=PA147&lpg=PA147&dq=Liebeskind,+J.+\(1996\).+Knowledge,+strategy+and+the+theory+of+the+firm.+Strategic+Management+Journal,&source=bl&ots=87xO1PGDFL&sig=Ykl9gfKrehTO5NpPTUtPtmVqPs&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjcrdS9y9jYAhXCnOAKHR6pCrIQ6AEIVzAH#v=onepage&q=Liebeskind%2C%20J.%20\(1996\).%20Knowledge%2C%20strategy%20and%20the%20theory%20of%20the%20firm.%20Strategic%20Management%20Journal%2C&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=MXg8DwAAQBAJ&pg=PA147&lpg=PA147&dq=Liebeskind,+J.+(1996).+Knowledge,+strategy+and+the+theory+of+the+firm.+Strategic+Management+Journal,&source=bl&ots=87xO1PGDFL&sig=Ykl9gfKrehTO5NpPTUtPtmVqPs&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjcrdS9y9jYAhXCnOAKHR6pCrIQ6AEIVzAH#v=onepage&q=Liebeskind%2C%20J.%20(1996).%20Knowledge%2C%20strategy%20and%20the%20theory%20of%20the%20firm.%20Strategic%20Management%20Journal%2C&f=false) [Consulta: 13 de enero de 2018]

Lundberg, C. (1994). Unravelling communications among family members. *Family Business Review*, vol. 7, 29-37

Navarro de G., Ketty (2007). *Ver para leer: Aproximación Estratégica a la Gestión del Conocimiento de las Empresas Familiares 2007*. (Anteproyecto de Tesis Doctoral. Universidad de Castilla la Mancha)

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. México D.F.: Oxford University Press

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press

MBA American economía (2010). Triunfo o realización ¿Qué es el éxito? Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/triunfo-o-realizacion-que-es-el-exito> [Consulta: 16 de enero de 2018]

Mendoza, E, & Mendoza Y. (2016). Tres claves de éxito de la familia empresaria. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

MEP (2016). Ley N° 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas, Recuperado de <https://mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/> [Consulta: 10 de diciembre del 2017]

Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2015) Estudio de la situación actual de las empresas peruanas. Basado en la Primera Encuesta Nacional de Empresas 2015. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi81171136fe74561a7_79.pdf [Consulta: 23 de diciembre de 2017]

Murray, A. (1996). Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente. São Paulo: Nobel

Münch, L. (1994). Fundamentos de la administración. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-M%C3%BCnch-Galindo.pdf> [Consulta 14 de enero de 2018]

Omaña. L. & Briceño, M. (setiembre, 2013) Definiciones de empresas familiares planteadas por diferentes autores. Adaptado del informe “Gerencia de las empresas

familiares y no familiares: análisis comparativo, 29 (2013), 293-302. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n128/v29n128a04.pdf> [Consulta: 20 de diciembre de 2017]

Pacheco, M. (2005). Ventaja competitiva: gestión en el nivel de la empresa. Revista Científica Mercados y Negocios de la Universidad de Guadalajara, vol. 12. Recuperado de <https://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/download/5015/4684> [Consulta: 10 de marzo de 2018]

Paladino, M., Traverso, L. & Caputo, P. (2016). De la Empresa Familiar a la Familia Empresaria: un itinerario para la trascendencia. Argentina: Lid Editorial

Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.

Presidente de la República del Perú (2 de julio de 2013). Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el desarrollo empresarial. [Decreto Legislativo N° 30056]. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/29793AB3817C627505257EF400034156/\\$FILE/30056.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/29793AB3817C627505257EF400034156/$FILE/30056.pdf) [Consulta 20 de diciembre de 2017]

PwC (2016). Family Business Survey 2016. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016.html> [Consulta: 2 de diciembre de 2017]

Ramírez, S. (2009). Relaciones Familiares y Empresa: El caso de una microempresa del sector textil. Segundo foro UAM para el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa. P15 - 16

Real Academia Española (2017). Diccionario. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=HGAP1jB>. [Consulta: 16 de enero de 2018]

Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs> [Consulta: 16 de enero de 2018]

Rodríguez, P. & Ordoñez, D. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. Journal of Knowledge Management. V 7. P. 82-91

RPP (2016). La clave del éxito en las empresas familiares. Recuperado de <http://rpp.pe/campanas/branded-content/la-clave-del-exito-en-las-empresas-familiares-noticia-1000527> [Consulta 17 de enero de 2018]

Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.

Sánchez, H. (26 de junio de 2016). Familia SAC. Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/familiasac/2016/06/26/la-mision-del-propietario/> [Consulta: 12 de mayo de 2018]

Semana Económica (2918). Banco Mundial mantuvo estimado en el 2018: PBI del Perú crecería 3.8% este año. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/261938-banco-mundial-mantuvo-estimado-en-el-2018-pbi-del-peru-creceria-3-8-este-ano/>. [Consulta 14 de enero de 2018]

Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. Family Business Review, Vol. 10, No 1. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x

Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 17, special issue, 45-62

Stewart, T., “Brainpower (1991). How Intellectual Capital is Becoming America’s Most Important Asset. en: Fortune, Junio 3

Tagiuri, R. & J. Davis. (1992). On goals of successful family business. *Family Business Review*, 1(V). Family Firm Institute, 43-62

Tapyes, J. (5 de mayo de 2015) ¿Qué tipo de empresa familiar queremos ser? [entrada en blog]. Recuperado de <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/tipo-de-empresa-familiar/>. [Consulta 24 de diciembre de 2017]

Trujillo Lora, J.C. & Iglesias Pinedo, W.(diciembre,2015) Determinantes del crecimiento de la Micros, Pequeña y Mediana empresas colombianas: caso sector Metalmecánico. *Semestre económico*, (15), 41-76. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n32/v15n32a3.pdf> [Consulta: 05 de enero del 2018]

Unesco (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>. [Consulta: 21 de diciembre de 2017]

Universidad de Piura (2014). Centro de Familias y Familias Empresarias. Recuperado de <http://udep.edu.pe/cceeee/retos-de-la-empresa-familiar-direccion-sucesion-y-espiritu-emprendedor/>. [Consulta: 13 de enero de 2018]

Universidad de Valencia (14 de noviembre de 2017) Empresas familiares en el mundo: Los casos de Alemania, Bélgica, Italia y Suecia. Recuperado de <https://www.uv.es/catedra-empresa-familiar/es/novedades-1286023250154/Novetat.html?id=1286024759489> [Consulta: 20 de diciembre de 2017]

Urey, H. & Roger, J. (2008). Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres: ¿mito o realidad? 1ra Ed. Bolivia: Ed. La Hoguera

Wong, C. F. (2015). El problema del desarrollo socioeconómico y empresarial (tesis de doctorado, facultad de ciencias contables y empresariales, Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú). Recuperado de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4609/1/Wong_cf.pdf [Consulta: 12 de mayo de 2016]

Wong, K. & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 44-61

Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351

ANEXOS

Anexo N° 1

Guía de preguntas

SEGMENTO 1: Propietarios de empresas familiares
Categoría: Situación actual
¿Quién es el gerente o director general de la empresa? El fundador o algún miembro, ¿es un miembro de la familia o un externo?
Considerando al fundador como primera generación, actualmente, ¿Cuál es la generación que dirige actualmente la empresa?
¿Considera que la situación actual de su empresa es?: a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala ¿Por qué?
¿Actualmente en la empresa existe un protocolo familiar o reglas que define cómo se gestionará las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa? ¿En qué consiste? ¿Existen pautas que controlan las relaciones entre la familia y el negocio ¿Cuáles son?
¿Los dueños o directivos se preocupan por dar a conocer y compartir, con sus sucesores o empleados, conocimientos y experiencias claves? ¿De qué forma lo hacen y con qué fin?

SEGMENTO 1: Propietarios de empresas familiares
Categoría: Gestión del conocimiento
¿Qué entiende usted por “gestión del conocimiento” alguna vez ha escuchado sobre ello? ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente para definir esta frase?
¿Según lo indicado por usted en la respuesta anterior, actualmente esto es aplicado en su empresa? ¿De qué manera se aplica, cuenta con un proceso o estrategias para gestionar el conocimiento?
¿Cree que es importante transmitir su conocimiento a las próximas generaciones sucesoras, con el fin de que su negocio perdure y la empresa siga siendo exitosa en el tiempo? ¿Actualmente comparte ese conocimiento en su empresa? ¿De manera lo hace?
Categoría: Ventajas competitivas
¿Cómo definiría sus conocimientos y habilidades para administrar su negocio?
¿Cree usted que tener una adecuada gestión del conocimiento hace exitosa a su empresa? ¿Qué beneficios ha conseguido? ¿De qué forma?
¿Cómo evaluaría su competitividad en relación con los líderes del sector y porque considera que tendría esa calificación?
a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala
¿Cuáles son los objetivos de la empresa para el futuro? ¿por qué?
Categoría: Factores críticos
Actualmente, ¿cuáles cree que son los factores más importantes para que su empresa familiar sea exitosa? ¿Por qué?
¿Según los factores indicados en la respuesta anterior, ¿cuáles cree que son los factores que han permitido que su empresa haya alcanzado la posición competitiva mencionada?

SEGMENTO 2: Representantes de instituciones y/o asociaciones de empresas familiares
Categoría: Situación actual
¿Cuál es la situación actual de las empresas familiares en general? ¿Cuentan con estadísticas recientes?
¿Cuál es la situación actual de las empresas familiares del sector comercio? ¿Cuentan con estadísticas? ¿Qué caracteriza a este sector?
¿Cuáles son los principales retos del sector? ¿Por qué?
¿Cuál ha sido el crecimiento en los últimos cinco años de este tipo de empresas?
¿Cuáles son las expectativas para los próximos cinco años? ¿Por proyecciones tiene y porque considera que será así?
Categoría: Gestión del conocimiento
¿Qué rol juegan los fundadores en la transmisión del conocimiento y la continuidad de la empresa? ¿Por qué?
¿Qué herramienta básica, cree usted, que las empresas familiares podrían considerar ara gestionar el conocimiento? ¿Por qué?
¿Qué opina sobre realizar la transmisión del conocimiento de generación a generación en las empresas familiares?
¿Cuál es la importancia de la gestión del conocimiento para las empresas familiares? ¿Hay diferencias notables entre las empresas que la emplean y las que no?

SEGMENTO 2: Representantes de instituciones y/o asociaciones de empresas familiares**Categoría: Ventajas competitivas**

¿Cómo evolucionarán las empresas familiares al gestionar el conocimiento, cree que estas empresas tienen claro este concepto y que es una gran ventaja competitiva en el desarrollo de su negocio?

¿Qué ventajas significativas obtiene la empresa que gestiona el conocimiento? ¿Cree que ello influye en la productividad o la satisfacción de sus clientes? ¿Por qué?

En su opinión, ¿Por qué algunas empresas familiares gestionan el conocimiento?

Categoría: Factores críticos

¿Actualmente cuáles cree que son los factores más importantes para que una empresa familiar sea exitosa? ¿Por qué considera ello?

En su opinión, ¿cuáles son los principales factores críticos que influyen en el éxito de estas empresas familiares, cree que los temas familiares del grupo es uno de ellos? ¿Por qué? ¿De qué manera influyen?

¿Cuáles cree que son los principales factores internos que podrían influir en el éxito de las empresas familiares de este sector?

¿Que deberían priorizar las empresas familiares para asegurar su continuidad en el futuro?

En su opinión ¿Cuál podría ser el motivo por el cual algunas empresas familiares del sector no perduran en el tiempo?

SEGMENTO 3: Investigadores especialistas en estudiar a empresas familiares
Categoría: Situación actual
¿Cuál es la situación actual de las empresas familiares? ¿Cuenta con estadísticas recientes?
¿Cuáles son los principales retos que debe enfrentar este tipo de empresas del sector? ¿Por qué?
¿Cuáles son las principales oportunidades con las que cuentan las empresas familiares de este sector? ¿De qué forma?
¿Cuál es el crecimiento en los últimos cinco años de este tipo de empresas? ¿De acuerdo a qué estudio o investigación?
¿Cuáles considera usted que son las tendencias actuales para el crecimiento y la continuidad de este tipo de empresas? ¿Por qué?
Categoría: Gestión del conocimiento
¿Qué rol juegan los fundadores en la transmisión del conocimiento y la continuidad de la empresa? ¿Por qué?
¿Qué herramienta básica, cree usted, que las empresas familiares podrían considerar para gestionar el conocimiento? ¿Por qué?
¿Qué opina sobre realizar la transmisión del conocimiento de generación a generación en las empresas familiares?
¿Cuál es la importancia de la gestión del conocimiento para las empresas familiares? ¿Hay diferencias notables entre las empresas que la emplean y las que no?

SEGMENTO 3: Investigadores especialistas en estudiar a empresas familiares
<p>Categoría: Ventajas competitivas</p> <p>¿Cómo evolucionarán las empresas familiares al gestionar el conocimiento, cree que estas empresas tienen claro este concepto y que es una gran ventaja competitiva en el desarrollo de su negocio?</p> <p>¿Qué ventajas significativas obtiene la empresa que gestiona el conocimiento? ¿Cree que ello influye en la productividad o la satisfacción de sus clientes? ¿Por qué?</p> <p>En su opinión, ¿por qué algunas empresas familiares gestionan el conocimiento?</p>
<p>Categoría: Factores críticos</p> <p>¿Actualmente cuáles cree que son los factores más importantes para que una empresa familiar sea exitosa? ¿Por qué considera ello?</p> <p>En su opinión, ¿cuáles son los principales factores críticos que influyen en el éxito de estas empresas familiares, cree que los temas familiares del grupo es uno de ellos? ¿Por qué? ¿De qué manera influyen?</p> <p>¿Cuáles cree que son los principales factores internos que podrían influir en el éxito de las empresas familiares de este sector?</p> <p>¿Cuáles deberían ser las prioridades de las empresas familiares para asegurar su continuidad en el futuro?</p>

Anexo N° 2

Codificación

Codificación	
SA-GDSG	Estamos en la segunda generación. Actualmente, el gerente general es un miembro de la familia
SA-SABEC	La situación actual es buena, es una empresa en crecimiento
SA-SABEF	La situación de la empresa actualmente podemos decir que es muy buena, si la veo desde el título de una empresa familiar la estructura es muy buena
SA-RFFE	Actualmente, ellos ya no están en el negocio, todas las decisiones las tomamos nosotros, claro siempre consultando con ellos
SA-SAMN	Las empresas familiares representan el mayor número de empresas que podamos imaginar o estimar, en cada país latino
SA-SAMC	Se dice que las empresas familiares somos más conservadoras, mientras que las no familiares son más abiertas
SC-ODMR	Manejamos reglas para la gestión de la empresa
SC-ODPF	Sí, hay un protocolo. Este protocolo se respeta
SC-ODGH	Hermanos como gerentes en otras áreas
SC-DPN	Los que estamos haciendo es profesionalizar el negocio
SC-DRE	Estamos dando los pasos para que nosotros nos retiremos de la parte de gerencia y solo pasemos a formar parte del directorio
ITP-IPFCR	Para una tercera generación hay que ir cambiando ciertas reglas

Codificación	
ITP-IPFTG	De aquí a diez años, estaría en una tercera generación
ITP-IPFPC	Que no necesariamente la familia esté trabajando en la empresa. Pero que sí tengamos personas capacitadas, que compartan nuestra misma cultura
GC-ITGC	Todo lo que tienes en una empresa es la gestión del conocimiento. Si antes lo hacías A, B, C, D, ahora lo podemos hacer en A, B
GC-ENPDF	En la empresa se han desarrollado procesos, perfiles de puestos, flujogramas
GC-TCVF	Se están (hijos) vinculando de alguna forma, vivimos con el negocio encima, es parte de la familia en las reuniones familiares se habla del negocio, entonces se va heredando
GC-TCCE	Vamos transmitiendo lo que sabemos y tomando decisiones un poco más horizontales
GC-TCDF	Hemos ido aprendiendo nosotros del negocio, viendo y trabajando a la par con el/la fundador(a)
GC-EEDCINE	(La información no puede ser estática) El cliente a veces desea cambiar las opciones no sucede siempre, pero a veces se da
GC-ICFMV	Mis padres han conocido el negocio, ellos han puesto las reglas claras
GC-ICFVF	Los valores son los más importantes en mi familia, en mi empresa, el respeto, la vocación de servicio
FE-ISGP	Que se profesionalice, que tenga procesos, que tenga a la gente adecuada en el sitio adecuado, que registre su información y procesos
FE-SGOE	Una empresa familiar subsiste si está ordenada
FE-SGGC	Tienes que hacer un negocio para hacerlo prosperar y transmitirlo para que siga vigente

Codificación	
FE-CCS	Nosotros tenemos otro concepto de servicio, diferente al de la competencia
FE-CRA	Nuestra meta es convertir en una práctica el tener registrado y actualizado todos los procesos institucionales que sean necesarios, así es posible estandarizar e institucionalizar los diversos procesos de la empresa
FE-CFT	Estamos realizando la formación de talento humano, desde la familia hasta los colaboradores, lo consideramos indispensable
FE-SDM	Debemos ir mejorando a fin de proponer nuevos proyectos o servicios de valor agregado que ayuden y faciliten la operación de nuestros clientes
FE-SER	Los años de experiencia en el rubro nos permite posicionarnos y mantener productos acorde a las necesidades de nuestros clientes y el mercado actual
FE-SRS	Definir con claridad cuál debe ser el perfil del sucesor y cuáles serán sus roles, hace a las empresas sostenibles
ESE-EEF	Partimos de una encuesta mundial que hizo la PWC realizada en el 2016 y publicada en el 2017
ESE-ESM	En el Perú cerca del 90% de las empresas son familiares entre pequeñas medianas y grandes
ESE-EGEM	Las empresas familiares generan el 45% y 80% del empleo a nivel mundial, en casi todo el mundo es la forma predominante de organización empresarial
ESE-SAIEP	Estas empresas juegan un rol muy importante en la economía de cada país
ESE-SAEC	Están pasando por una etapa interesante de crecimiento
ESE-SANCI	A nivel Latinoamericano y peruano en específico, los empresarios familiares no suelen compartir mucha información sobre sus negocios
ESE-DARF	Llega un momento en el cual tienes a una familia empresaria, pero va haciendo otras empresas en el camino, bajo el mismo paraguas, entonces el rol de la familia como tal, teniendo uno, dos o veinte emprendimientos

Codificación	
ETF-EFPCF	La empresa cuya propiedad y control está en manos de una familia
ETF-CVV	Por el volumen de ventas, por la presencia que tienen en el mercado
ETF-CAM	Es un factor (de éxito), el que tenga muchos años en el mercado
ETF-VFLIF	Deben estar involucrados todos los miembros de la familia que tengan un rol o no dentro de la organización
ETF-EFETOP	Una empresa exitosa es una empresa que tiene un orden
SC-POF	(¿Qué deberían priorizar) Lo primero, el orden. Nuevamente, el orden no solamente de su negocio sino también de su familia
SC-FFCC	El 60% de los problemas son a causa de la comunicación y confianza
OEA-ODEII	Es interesante e importante, por ejemplo, establecer claramente los órganos de gobierno de una empresa familiar
OEA-DNAF	Si hablamos de factores críticos, lo primero es el nivel de apertura que pueda tener el fundador o los miembros de la familia
OEA-GFBP	Aplicar buenas prácticas de gobierno familiar, ordenar a la empresa como familia
ITP-IPPP	Nosotros promovemos mucho que las empresas familiares tengan un protocolo
GC-ICSGC	(¿Los fundadores saben lo que es gestionar el conocimiento?) Saben, pero no le dan el tiempo debido, ponen miles de excusas, por ello no lo difunden
GC-ICITI	Si no existe una buena gestión del conocimiento, transmisión de la información y sobre todo el aprendizaje de los errores, la empresa no va a sobrevivir

Codificación	
GC-ENPEI	La estructura de la empresa, incluye la institucionalización, la diferenciación familia empresa, prácticas de gestión, comunicación y preparación para la sucesión
GC-TCSGC	Son empresas de éxito que han sabido darle otro enfoque a la gestión empresarial, el líder ha tenido otra misión diferente, ellos han sabido gestionar su conocimiento y pasarlo a sus futuras generaciones
GC-TCGCIN	(Transmitir el conocimiento) Es válido y no solamente válido sino valioso, importante y necesario, para que no pierdan los orígenes
GC-TCGCI	La comunicación. La congruencia de lo que dices y de lo que haces es un importante factor para destacar en una empresa familiar o no también
GC-ICFTICF	Van a haber empresas desde las cuales cuando ya llegan a un nivel de desarrollo interesante, empiezan a considerar cuadros externos para las mismas
GC-ICFILF	La transmisión no solamente de los valores, de todo lo que hay detrás de la fundación de una organización, está relacionado también con la transmisión del propósito del fundador
GC-ICFCCF	La cultura no debe cambiar en función de los cambios. Que tenga una organización. la cultura tiene que ser el core de la misma
ESE-EPEF	Qué tal les está yendo a las empresas familiares, es como decir qué tal le está yendo al país
ESE-ENE	Las empresas familiares no son estudiadas estadísticamente con datos que puedan ser medibles a nivel del Estado
ESE-SAEFMEPE	Actualmente las empresas familiares representan la mayor parte del empresariado peruano y extranjero, eso se refleja en todos los sectores
ESE-SAEFIM	Las empresas familiares inician siendo MYPES
ESE-SAEFFR	Las características de los fundadores de las empresas familiares, es que son bastante reservados. Transmiten lo estrictamente necesario
ESE-SAEFFT	El empresario peruano solo está interesado en sacar adelante el negocio, pero quizás formalmente ese negocio no tenga órganos de gobierno

Codificación	
ESE-DAEFMD	Los negocios más consolidados están diversificados y son parte de familias empresarias
ESE-REBB	Hay muchas barreras burocráticas, todavía. El Estado está haciendo intentos por formalizar las empresas, pero todavía no son suficientes
ETF-QEFNC	Las personas no tienen claro que es una empresa familiar. la mayoría de personas piensa que una empresa es familiar porque la familia trabaja ahí
ETF-CEF	La facturación es un tema, pero no necesario. Tú puedes tener una empresa que factura 20 millones y puedes decir que es una empresa mediana
FE-FFT	Fortaleza que tienen estas empresas es que tienen a la familia trabajando en la ella
FE-FCF	La cohesión familiar, los miembros familiares al estar integrados pueden sacar adelante los negocios
ETF-VLFFH	Al ser empresas familiares van formando a sus hijos. Si tus hijos crecen viendo la empresa que tú tenías y la visitan, y entran y salen, comparten los valores
SC-APG	Empieza a aplicar las medidas de gobierno de empresas familiares, políticas de gobierno empresarial
SC-APT	Su principal prioridad es preparar ese plan de transmisión generacional, porque si no se prepara no va tener claro sus directrices hacia el futuro
SC-CMPP	(Continuidad) Cuán bien manejan sus protocolos o políticas para distintos escenarios
SC-ANINF	Hay miembros de la familia que no están interesados en continuar el negocio familiar
SC-ANG	Negocios familiares que no querían tocar el mercado de valores, nuevas generaciones que dicen: bueno, veamos
SC-DSMSG	La mejor sucesión que se da en una empresa es la gradual

Codificación	
SC-DFI	Hay una decisión que tiene que tomar, y decir: a ver, yo quiero que sea una empresa que sea fuente de trabajo para mi familia o que sea esta una empresa que sea fuente de ingresos para mi familia
SC-DSO	La sucesión ordenada es la única manera de que la empresa no entre en problemas
SC-DAAD	Si un miembro de la familia no quiere estar en la empresa, no importa, fórmalo para que sea un adecuado accionista o un adecuado director
OEA-FEFP	La formalización y profesionalización, garantiza el éxito de las empresas
OEA-FEPS	Que cuenten con planes de sucesión hacia la siguiente generación, sucesión no solamente de puestos de gerencia si no a nivel general
OEA-FEGC	Hay una gestión del conocimiento todavía, digamos más práctica, empresas que generan buenas prácticas, entonces, eso es parte de una gestión del conocimiento
OEA-FECP	Una empresa familiar sólida es aquella que es controlada básicamente por una familia empresaria y que tienen todas las políticas, controles y protocolos necesarios
OEA-FECA	A lo largo de su evolución las empresas familiares, desarrollan redes de confianza y amistad que les permiten acceder a negocios y entrar otros mercados con mayor facilidad que sus competidores
ITP-DFLV	El liderazgo de las empresas familiares es muy variado, no podemos decir que todos cuentan con líderes autoritarios ni autocráticos
GC-İKHE	Cada empresa y cada sector tiene una razón de ser, un know how muy específico ya sea una empresa de comercio, servicios, algo que la distingue en el mercado
GC-IVC	(Gestión del conocimiento) Es una ventaja muy vinculada a la continuidad de la empresa familiar
GC-IIC	(Gestión del conocimiento) Influye a nivel de la empresa con el fin de mantener la continuidad del negocio
GC-EPPG	Las empresas familiares gestionan muy poco el conocimiento

Codificación	
GC-EPCP	Creamos protocolos para el manejo de la información, para compartir la información, para la calificación de la información sobre privada, reservada, estrictamente confidencial de uso público y demás
GC-TCTG	Se tiene que hacer el traspaso de una generación a otra, cuando se da la sucesión implica muchos factores y uno de ellos es la trasmisión del conocimiento
GC-TCTG	En la mayoría de casos la transmisión del conocimiento a nivel familiar lo hacen las empresas grandes porque han sido capacitadas
GC-EDEC	Estamos en la era del conocimiento. Lo que no es conocimiento, si no valoras lo que es conocimiento, rápidamente vas a quedar fuera del mercado
GC-EDTC	El fundador trata de enseñarle el know how a la siguiente generación, pero estás hablando de generaciones que ha crecido con internet, con teléfonos celulares
GC-EDPS	Sería también muy importante para la empresa transmitir ese conocimiento tanto para el tema de producción como para servicio al cliente, eso pasaría porque el fundador forme al sucesor
GC-EDCE	Es un conocimiento, no estático. Va evolucionando, creando, aprendiendo y desaprendiendo. Y acompañando el tiempo del momento que le toca
IC-FUF	¿Qué es lo más importante en una familia?, la unión. Y la unión son con los valores
IC-FDC	¿Qué cosa debe hacer un fundador? Debe hacer que la cultura continúe, entender que la parte cultural hizo esa diferenciación y poder cuidar de ella