

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**LA PROFESIONALIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: CASO DE  
ESTUDIO DE UN GRUPO DE EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de  
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

**RAMON LIVIA, Karina**

**20101931**

**SANCHEZ GALVEZ, Daniel Gary Jorge**

**20082176**

**Asesorado por: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman**

**Lima, 08 de diciembre de 2017**

La tesis

**LA PROFESIONALIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EN LAS  
EMPRESAS FAMILIARES: CASO DE ESTUDIO DE UN GRUPO DE EMPRESAS  
DEL SECTOR TEXTIL**

ha sido aprobada

---

Mgtr. Hugo Wiener Fresco

---

Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

---

Mgtr. Rafael Noé Quiroz

Con todo mi amor y cariño a mis padres Venancio y Victoria, y a mi hermana Patricia, que siempre me apoyaron incondicionalmente, me enseñaron lo invaluable de su amor y a superar cualquier obstáculo en la vida, estaré siempre feliz y orgullosa por mi familia, los aportes que han realizado para mi vida son invaluable y nunca terminaré de agradecerlos. A Max, por brindarme cada día motivación y amor infinito para lograr mis objetivos y todo lo que me proponga.

**Karina Ramón**

A Jorge, Maribel, Samuel, Abigail, José y Joana, mi linda familia a quienes amo y admiro en todo sentido. Y a mi Pampas querida.

**Gary Sánchez**



Queremos agradecer a nuestras familias por estar incondicionalmente a nuestro lado brindándonos su apoyo, y a todos aquellos que fueron parte de nuestro camino. A las empresas familiares textiles, quienes al brindarnos su apoyo ayudaron a expandir el conocimiento en esta área, y a nuestro asesor Jorge Mendoza, quien fue parte de esta experiencia y siempre contamos con su apoyo.



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Planteamiento del problema.....	2
2. Objetivo General: .....	3
2.1. Objetivos secundarios:.....	3
3. Pregunta de investigación: .....	3
3.1. Preguntas secundarias:.....	3
4. Justificación y viabilidad: .....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	6
1. La empresa familiar.....	6
1.1. Definición de la empresa familiar .....	6
1.2. Características de las empresas familiares .....	7
2. Profesionalización de las empresas familiares .....	13
2.1. Definiciones de la profesionalización de las empresas familiares .....	13
2.2. Dimensiones.....	15
2.3. Profesionalización de la empresa familiar .....	22
2.4. Profesionalización en el crecimiento de la empresa familiar .....	23
2.5. Motivos e inicio de la profesionalización .....	24
3. Desempeño de la empresa familiar.....	26
3.1. Desempeño financiero .....	27
3.2. Desempeño no financiero .....	27
3.3. La relación entre el desempeño y la profesionalización de la empresa familiar .....	28
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....	32
1. Alcance del estudio.....	32
2. Diseño del proceso de la investigación.....	33
2.1. Selección Muestral .....	34
2.2. Instrumentos de la investigación .....	37
2.3. Recolección de datos .....	38
2.4. Análisis de datos .....	41
2.5. Limitaciones de la investigación.....	47
CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	49
1. Dimensión de Control Financiero .....	49
1.1. Análisis de la variable planificación financiera y el desempeño en los casos de estudio .....	50
1.2. Análisis de la variable sistema presupuestario y el desempeño en los casos de estudio .....	53
1.3. Análisis de la variable evaluación de desempeño financiero y el desempeño en los casos de estudio .....	58
1.4. Análisis de la dimensión de Control Financiero.....	61

2. Dimensión de Control de Recursos Humanos .....	62
2.1. Análisis de la variable sistema de reclutamiento y selección formal, y el desempeño en los casos de estudio .....	62
2.2. Análisis de la variable capacitación y el desempeño en los casos de estudio .....	67
2.3. Análisis del sistema de la variable recompensas y el desempeño en los casos de estudio .....	70
2.4. Análisis de la variable evaluación de desempeño laboral y el desempeño en los casos de estudio .....	72
2.5. Análisis de la dimensión de control de recursos humanos .....	76
3. Dimensión de Órganos de Gobierno .....	78
3.1. Análisis de la variable junta directiva y el desempeño en los casos de estudio .....	78
3.2. Análisis de la variable consejo administrativo y el desempeño en los casos de estudio .....	82
3.3. Análisis del consejo de familia y el desempeño en los casos de estudio .....	83
3.4. Análisis de la dimensión de los Órganos de Gobierno .....	87
4. Dimensión de Delegación de Toma de Decisiones. ....	88
4.1. Análisis de la variable delegación de toma de decisiones y el desempeño en los casos de estudio .....	88
4.2. Análisis de la dimensión delegación de toma de decisiones .....	93
5. El desempeño familiar y la profesionalización .....	93
5.1. Desempeño financiero .....	94
5.2. Desempeño no financiero .....	96
CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones .....	105
REFERENCIAS .....	109
ANEXOS .....	121
ANEXO A: Empresas familiares en el Perú .....	121
ANEXO B: Guías de entrevistas .....	122
ANEXO C: Consentimiento informado de entrevistas .....	129
ANEXO D: Matriz de codificación en anexo digital .....	135
ANEXO E: Matriz de desempeño en anexo digital .....	135
ANEXO F: Transcripciones de entrevistas en anexo digital .....	135
ANEXO G: Descripción de los elementos de cada variable .....	136

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Características de la empresa familiar .....	8
Figura 2:	Definición de la profesionalización de las empresas familiares.....	23
Figura 3:	Flujo de recolección de datos en entrevistas a expertos .....	38
Figura 4:	Flujo de recolección de datos en entrevistas a miembros de empresas familiares...	39
Figura 5:	Etapas de la investigación.....	42
Figura 6:	Organización de los datos recolectados .....	43
Figura 7:	Elementos por variable de la dimensión de control financiero.....	44
Figura 8:	Elementos por variable de la dimensión de control de recursos humanos.....	44
Figura 9:	Elementos por variable de la dimensión de control de recursos humanos.....	45
Figura 10:	Elementos por variable de la dimensión de control de recursos humanos.....	45
Figura 11:	Relación entre las dimensiones y el desempeño .....	46
Figura 12:	Relación entre elementos de la variable, e indicadores y aspectos del desempeño.	47
Figura 13:	Estructura del capítulo: Dimensiones, variables y desempeño. ....	49
Figura 14:	Dimensión de control financiero y el desempeño .....	49
Figura 15:	Matriz de la variable planificación financiera y su desempeño.....	51
Figura 16:	Matriz de la variable sistema presupuestario y su desempeño. ....	55
Figura 17:	Matriz de la variable planificación financiera y su desempeño.....	59
Figura 18:	Dimensión de control de recurso humanos y el desempeño.....	62
Figura 19:	Matriz de la variable reclutamiento y selección formal, y su desempeño. ....	64
Figura 20:	Matriz de la variable capacitación y su desempeño. ....	68
Figura 21:	Matriz del sistema de recompensas y su desempeño.....	71
Figura 22:	Matriz de la variable de evaluación de desempeño laboral y su desempeño. ....	73
Figura 23:	Dimensión de la profesionalización y el desempeño .....	78
Figura 24:	Matriz de la variable junta directiva y su desempeño. ....	80
Figura 25:	Descripción de los elementos de la variable de consejo de administración.....	83
Figura 26:	Matriz de la variable consejo familiar y su desempeño. ....	85
Figura 27:	Dimensión de delegación de la toma de decisiones y el desempeño .....	89
Figura 28:	Matriz de la variable delegación de toma de decisiones y su desempeño. ....	90
Figura 29:	Posible efecto de la profesionalización en el desempeño no financiero .....	103
Figura B1:	Elementos de la planificación financiera en los casos de estudio.....	136
Figura B2:	Elementos del sistema presupuestario en los casos de estudio.....	138
Figura C1:	Elementos de la evaluación de desempeño financiero de cada empresa. ....	140
Figura D1:	Descripción de la variable del sistema de reclutamiento y selección formal en los casos de estudio.....	142

Figura E1: Capacitaciones y sus elementos. ....	144
Figura F1: Elementos del sistema de recompensas en los casos de estudio. ....	146
Figura G1: Evaluación de desempeño laboral y sus elementos. ....	147
Figura H1: Elementos de la junta directiva en los casos de estudio. ....	149
Figura I1: Consejo de familia y sus elementos. ....	151
Figura I2: Estructura del consejo familiar. ....	152
Figura J1: Elementos de la delegación de toma de decisiones en los casos de estudio. ....	154

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro resumen de las empresas familiares del sector textil .....	35
Tabla 3: Entrevistas realizadas a miembros de empresas familiares .....	40
Tabla 5: Entrevistas realizadas a expertos .....	41



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca comprender la relación entre las dimensiones relevantes de la profesionalización y el desempeño de la empresa familiar en un grupo de empresas del sector textil.

Se escogió el estudio de empresas familiares por poseer características diferentes a las no familiares y por tener una notoria importancia en la economía de nuestro país, ya que generan el 75 % del PBI del país (Dyer, 2013). Por otro lado, diversos autores mencionan que la profesionalización es un elemento clave en el éxito de la empresa familiar, por ello es importante conocer cuál sería su relación con el desempeño de la empresa. Así también, la profesionalización es un proceso que resulta estratégico de ser desarrollado, debido a que posibilita mayores oportunidades en el mercado.

La presente investigación tiene un alcance exploratorio descriptivo, con un enfoque cualitativo, basado en un estudio de casos múltiple, que tiene como objetivo determinar las dimensiones de la profesionalización en el desempeño de la empresa familiar. Se hizo uso de entrevistas semi-estructuradas a los fundadores y administrativos de un grupo de empresas familiares, así también a especialistas en el tema de la profesionalización, de manera que se contrastó la teoría con la opinión de expertos y los casos de estudio. Asimismo, esta investigación tiene como fin que sirva como referencia, para posteriores investigaciones a niveles de teorización más profundos.

De acuerdo con la teoría, existe una relación entre la profesionalización y el desempeño de una empresa familiar, si bien esta es financiera, no existe suficiente información sobre su relación con el desempeño no financiero. Sin embargo, a partir de los resultados de esta investigación se encontró que existen dimensiones de la profesionalización que también guardan relación con el desempeño no financiero, definido como la teoría de la riqueza socioemocional. Finalmente, se muestra las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación nace del interés de los investigadores por comprender la dinámica de la empresa familiar. Ante ello, se pretende identificar los factores más importantes de la profesionalización en el desempeño de la empresa familiar, de manera que el cumplimiento de tal propósito está explicado en los siguientes párrafos.

En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación desde el cual desarrollamos nuestra investigación, se identifican los objetivos principales y secundarios junto a las preguntas de investigación, para finalmente, justificar la importancia de la misma.

En el siguiente capítulo, se hace una revisión exhaustiva de la literatura sobre empresa familiar, profesionalización y desempeño. Este último punto toma relevancia al encontrar, además de un desempeño financiero, uno relacionado a la riqueza socioemocional de los miembros familiares, que aún no se ha hallado el detalle de su relación con la profesionalización.

En tercer lugar, se muestra la metodología de esta investigación basada en un enfoque cualitativo de alcance exploratorio y descriptivo, con un diseño no experimental transversal de casos de estudio. Se estudió cuatro empresas familiares del sector textil que comparten características similares de tamaño, volumen de ventas, número de empleados, industria y tiempo de actividad.

En el cuarto capítulo, ya con el establecimiento de la metodología, se presenta los hallazgos y resultados de la investigación, donde contrasta la información de los casos de estudio con la teoría y el conocimiento de los expertos. Asimismo, la información que emerge de los casos de estudio, serán importantes para desarrollar información más enriquecedora.

Por último, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones, en base al análisis y aprendizaje de la presente investigación.

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. Planteamiento del problema**

De acuerdo con un estudio en América Latina sobre empresas familiares, se destaca que, del total de empresas, poco más del 85% se define como empresa familiar (Salazar, 2012), que de acuerdo a Taiguris (1996), es una organización que posee miembros familiares quienes tienen la propiedad y dirección de la empresa.

Asimismo, investigaciones muestran que el rendimiento de las empresas familiares está por encima de sus pares no familiares (Górriz, 1996). En efecto, es notoria la importancia de las empresas familiares a nivel mundial, en el continente y en nuestro país.

En el Perú existen más de 650 mil empresas familiares, las cuales representan el 80% del total de empresas. Según José Rosas, gerente general de la Cámara de Comercio de Lima, estas aportan con el 60% del empleo en el país (Torres, 2014) y según la consultora PwC, en el 2012, éstas generaban el 75% del PBI del país (Dyer, 2013). Estos datos permiten una visualización de la importante posición de la empresa familiar en el Perú. Para un mayor detalle sobre el contexto de la empresa familiar peruana ver el Anexo A.

De estas empresas familiares, según el consultor de empresas familiares Pablo Domínguez, un 94% son microempresas, un 4% son pequeñas y sólo un 2% son medianas y grandes empresas (2017). Se puede evidenciar una limitación de la empresa familiar para continuar con su crecimiento.

Según la “Encuesta de Empresas Familiares 2016”, realizada por PwC, el 55% de los encuestados afirmó que posee un plan de sucesión establecido, aunque “sólo uno de cada cuatro empresas reconoció que ha sido documentado y comunicado” (Puga, 2017). Además, José Rosas comenta que sólo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, mientras que sólo el 5% lo hacen a la tercera generación. Es decir, a pesar de que existe la intención de continuar con el negocio familiar, según los datos expuestos, sólo algunos lo llevarían a cabo, llegando a la tercera generación. Estas situaciones explican la limitación de la empresa familiar por su sostenibilidad a través del tiempo.

En línea con lo anterior, entre los principales problemas que enfrentan las empresas familiares se distinguen conflictos entre el vínculo familiar y las decisiones empresariales (Chong, 2012). Esto se traduciría, según la investigación “La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar” (Rueda, 2011), en una pobre gestión administrativa y una carencia para desarrollar una estrategia competitiva por parte de sus directivos y/o propietarios.

Según Rueda Galvis (2011), estos problemas son consecuencias de los escasos niveles de profesionalización que poseen las empresas familiares. En ese sentido, la consultora PwC realizó el estudio: “Visión y necesidades de las empresas familiares en el Perú”, que como parte de la evolución de la empresa familiar, se presentan nuevos problemas y retos empresariales que se debe afrontar. Por ello, para lograr su sostenibilidad, crecimiento y consolidación, nace la necesidad de iniciar un proceso de transformación liderado por sus fundadores, llamado profesionalización (Chong, 2012). Sin embargo, las investigaciones sobre la profesionalización de la empresa familiar, a pesar de su importancia, no han sido suficientemente desarrolladas (Debicki et al., 2009, p. 159). Y de igual manera, Andrea, Parra, Botero y Restrepo (2017) mencionan que el desempeño financiero y no financiero han sido poco estudiados en empresas familiares pymes, por lo cual es ámbito de nuestro interés poder desarrollar a profundidad estos temas.

Por otro lado, Gladys Triveño menciona que, de acuerdo con las cifras mostradas en la XI Feria Internacional del Sector Textil Confecciones, en el Perú se genera entre 350 y 450 mil empleos directos por parte del sector textil confecciones, representando el 1.9% del PBI y generando S/ 1,100 millones en impuestos (Triveño, 2017). Estos datos nos muestran la importancia del sector para el país y el desenvolvimiento de la investigación sobre este sector.

## **2. Objetivo General:**

Determinar y analizar la relación de los factores relevantes de la profesionalización en el desempeño de un grupo de empresas familiares del sector textil.

### **2.1. Objetivos secundarios:**

- Determinar los factores relevantes de la profesionalización de la empresa familiar.
- Determinar los efectos de los factores relevantes de la profesionalización en el desempeño de la empresa familiar.
- Identificar y comprender los factores relevantes de la profesionalización que han sido desarrollados por las empresas familiares de los casos de estudio.
- Determinar y comprender los efectos de los factores relevantes de la profesionalización en el desempeño de las empresas familiares de los casos de estudio.

## **3. Pregunta de investigación:**

¿Cómo los factores relevantes de la profesionalización intervienen en el desempeño de un grupo de empresas familiares del sector textil?

### **3.1. Preguntas secundarias:**

- ¿Cuáles y cómo son los factores relevantes de la profesionalización de una empresa familiar?
- ¿En qué aspectos del desempeño intervienen los factores relevantes de la profesionalización de la empresa familiar?
- ¿Cuáles y cómo son los factores relevantes de la profesionalización que han sido desarrollados por las empresas familiares de los casos de estudio?
- ¿En qué aspectos del desempeño intervienen los factores relevantes de la profesionalización de las empresas familiares que han sido desarrollados en los casos de estudio?

#### **4. Justificación y viabilidad:**

La importancia de la investigación de este trabajo radica en proporcionar información concreta acerca de la profesionalización en las empresas familiares a partir del estudio de un grupo de empresas del sector textil, el cual es un tema de gestión que ha sido poco investigado y vinculado con el desarrollo de las empresas familiares en el contexto peruano. Esto debido a que su esencia familiar influye en el funcionamiento de la empresa, ya sea de forma positiva o negativa y además, que la profesionalización brinda una mejor posición a la empresa familiar. (Zellweger & Astrachan, 2008)

La investigación propuesta, es aplicada a la gestión de crecimiento de las empresas familiares, en la cual hay poca producción de literatura, por lo que la tesis aportaría material primario, para que otros investigadores puedan hacer niveles de teorización más profundos. En consecuencia, la relevancia de los aportes de esta investigación estaría a nivel práctico, ya que, al ser una investigación de carácter aplicado, se identificarían puntos de aciertos, así como de desaciertos, que ayudarían a otros investigadores que traten temas similares. Además, otro aporte de esta investigación es que se pueden contrastar la relevancia y efectividad de los elementos teóricos revisados. Asimismo, las empresas pueden tener una mejor visión de sí mismos cuando aplican el proceso de profesionalización y de esta manera poder seguir compitiendo en el mercado en base al análisis que se les realice.

De acuerdo con la viabilidad de esta investigación, se cuenta como principal elemento al grupo de empresas a entrevistar. Se tuvo acceso a una base de datos por internet y recomendaciones de un grupo de empresas del sector textil. Las empresas que son parte de esta investigación han manifestado su apoyo y brindarán información para complementar la investigación, así como entrevistas con los propietarios, gerentes y personal de la empresa. Además, se resalta la apertura que han tenido las empresas de éste sector para la presente tesis,

por ese motivo la decisión de trabajar con ellas. Por otra parte, la investigación también cuenta con entrevistas a expertos. Se planea conocer las perspectivas que tienen estos expertos en base a las empresas familiares.

Respectos a los recursos, debido a que no se requieren compras de algún insumo o producto, se requerirá de factores mínimos monetarios. Para cumplir los objetivos, es necesario contar con el tiempo estructurado y con agendas específicas, con el cual se cuenta, debido a que los investigadores, tiene libre disponibilidad a adecuarse a los horarios en los que se establezcan citas tanto para las entrevistas con las empresas, así como también, con expertos en el tema.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 1. La empresa familiar

En esta sección mostraremos las diversas definiciones de la empresa familiar en la literatura, además un repaso de sus diferencias con respecto a la empresa no familiar y, finalmente, sus características que serán importantes para el desarrollo de nuestra investigación.

#### 1.1. Definición de la empresa familiar

Las empresas son organizaciones dedicadas a actividades con fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los clientes y dentro de éstas se encuentran las empresas familiares. De acuerdo a Handler debido a sus características, "definir la empresa familiar es el primer y más obvio desafío que enfrentan los investigadores de las empresas familiares" (1989, p. 258). Luego de dos décadas, se realizaría un estudio que concluiría que más de la mitad de los participantes, que eran académicos, no coincidirían sobre una definición exacta de empresa familiar (Litz, Pearson & Litchfield, 2012).

De la misma manera, Sharma, Chrisman y Chua mencionan que no existe una definición única de ésta y que continúa una búsqueda por una definición universalmente aceptada (2012). Por lo tanto, se evidencia la dificultad de llegar a una definición compartida de empresa familiar por parte de los investigadores del campo (Neubauer & Lank, 2003). Debido a esta falta de homogeneidad entre los conceptos de empresa familiar, explicaremos las definiciones más resaltantes para nuestra investigación.

Entre la literatura encontrada existen varias perspectivas que distinguen a la empresa familiar de la no familiar. En línea, Habbershon señala que existen factores que no sólo diferencian a las empresas familiares de las no familiares, sino que también las diferencian entre las mismas empresas familiares y tiene que ver con la visión basada en los recursos de la empresa por la participación de la familia que es la esencia de una empresa familiar, es decir su "familiaridad" (T. G. Habbershon & Williams, 1999). Además, lo que principalmente diferencia a una empresa familiar es que "está compuesta por individuos unidos por vínculos de sangre" con objetivos familiares a largo plazo (Montes, Holguín, De la Hoz, Durán & Gutiérrez, 2008). Mientras que una empresa no familiar "carece de tales vínculos de relación" y toma sus decisiones a través de la racionalidad administrativa (Montes et al., 2008).

Por otro lado, Dyer, recopila particularidades para diferenciar a la empresa familiar de la no familiar. Entre éstas están: si la familia posee un porcentaje de la propiedad del negocio, si la familia tiene asientos en el directorio, si el CEO es el fundador o es descendiente, si al menos un miembro familiar se encuentra en un puesto ejecutivo clave, o si el CEO define su organización como una empresa familiar (2006). Es así que otros autores mencionan que la participación e

influencia de la familia en la empresa y sus miembros son factores importantes en esta diferenciación con las empresas no familiares (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002). A partir de lo señalado, se rescata que la familiaridad y los componentes de la participación familiar son aspectos inherentes que poseen las empresas familiares. Asimismo, en los siguientes párrafos se profundizará sobre las características más resaltantes de las empresas familiares.

Entre las principales definiciones identificadas está la de Renato Tagiuris y John Davis, llamada la “teoría de los sistemas”, en la cual especifican que las empresas familiares son organizaciones “en las que dos o más miembros del conjunto de la familia influyen en su gestión mediante el ejercicio de vínculos de parentesco, roles en la dirección o derechos de propiedad.” (Tagiuri & Davis, 1996). En ese sentido, se interrelacionan tres sistemas: La familia, el negocio y la propiedad y, cada una de estas variarán en grado de acuerdo con cada empresa familiar.

Por otro lado, Chua (1999) define que una empresa familiar es “una organización gobernada y / o administrada con la intención de modelar y perseguir la visión del negocio sostenido por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera que es potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o las familias” (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Además, Grabinsky define a la empresa familiar como aquella en que la propiedad y la dirección son controlados por la familia, y son ellos quienes toman las decisiones estratégicas y operativas (2000) son las que direccionan a la empresa. En ese sentido, el control familiar es una característica importante para definirla.

A comparación de otros autores, hay quienes añaden a la definición de empresa familiar un componente socioemocional. Lo mencionado es debido a que la empresa familiar tiene la capacidad de alcanzar, además de objetivos financieros, también objetivos no económicos centrados en la familia que crean valor emocional o riqueza socioemocional para la misma (Astrachan & Jaskiewicz, 2008 citado en Zellweger, Chrisman & Chua, 2012).

Al ser conscientes del difícil consenso entre autores y a la vez la variedad de definiciones de empresa familiar, para el propósito de esta investigación, la empresa familiar, será definida de la siguiente manera: “La empresa familiar es una organización que posee miembros familiares quienes gobiernan y controlan la propiedad y dirección de la misma. Además de poseer objetivos económicos, buscan también objetivos no económicos para aumentar el valor socioemocional de los propietarios”

## **1.2. Características de las empresas familiares**

En la incursión de literatura explorada se han encontrado elementos explicativos de la particularidad de una empresa familiar, es así que existen patrones comunes que son importantes



conocerlos. Estos son el familiness, la agencia, la riqueza socioemocional, el acceso a capital y toma de riesgos, el control y gobernanza, la cultura organizacional, las prácticas de recursos humanos y la reputación e imagen, apreciado en la siguiente figura.

**Figura 1: Características de la empresa familiar**



(Elaboración propia)

### **1.2.1. Familiness**

El término familiness fue introducido por Habbershon y Williams (2003) como el conjunto de recursos y capacidades del resultado de las interacciones de los sistemas de una empresa familiar. Por otro lado, Craig y Moores (2005, p. 105) lo definen como la esencia principal de la empresa familiar, mientras que para Ensley y Pearson, “familiness” es un grupo de dinámicas que posee la empresa familiar que están definidas bajo interacciones familiares, que también incluirán al equipo top de la gestión de la empresa (2005). A su vez, Habbershon la define como recursos y capacidades que son únicos, relacionados al desenvolvimiento e interacciones familiares con el negocio (T. G. Habbershon et al., 2003). En suma, exclusivamente las empresas familiares contarían con esa característica que se basa en interacciones familiares.

### **1.2.2. Riqueza socioemocional**

Al momento de estudiar la gestión de las empresas familiares, se encuentra una característica inherente relacionada a las emociones. Estos factores que no son económicos: los socioemocionales, juegan un rol importante en las decisiones gerenciales (Gomez-Mejia et al., 2014), característica que difiere de otras empresas. Asimismo, ésta conexión emocional que presentan los dueños de la empresa familiar con sus empresas influyen en aspectos psicológicos,

conductuales, sociales y cognitivos de la administración del negocio (Gomez-Mejia et al., 2014). Si bien las emociones pueden estar presentes en cualquier tipo de empresa (Ashforth & Humphrey, 1995) en las empresas familiares pueden ejercer un papel más fundamental. Por otro lado, la salida de miembros familiares clave no se da a menudo, debido a que están generalmente atrapados en el negocio, y sus problemas emocionales no son fáciles de resolver (Gómez-Mejia et al., 2011). Ello marca la diferencia con un negocio no familiar, donde los empleados son libres de salir, y los propietarios son libres de vender sus acciones.

Investigaciones empíricas sobre la riqueza socioemocional muestran que las empresas familiares toman decisiones basadas en puntos de referencia socioemocionales, no sólo económicos (Gomez-Mejia et al., 2014). Un ejemplo de ello, es un estudio realizado, en el 2007, en el que “muestran que es menos probable que las acerías de aceite de oliva de propiedad familiar en España se unan a una cooperativa porque las familias quieren mantener el control transgeneracional sobre sus fábricas, aunque su incorporación a una cooperativa ofrece mayores beneficios económicos” (Gómez-Mejía, Takács Haynes, Núñez-Nickel & Jacobson, 2007). Es así, que se demuestra la priorización de su riqueza socioemocional ante lo financiero.

Cabe resaltar que esta riqueza socioemocional trae beneficios psicológicos proporcionados por la creación de un negocio, y siguen siendo poderosos incluso más allá de la etapa de fundación, por la influencia duradera del fundador que facilita el desarrollo de la cultura organizacional de la empresa familiar (Pazzaglia, Mengoli & Sapienza, 2013).

### ***1.2.3. Cultura organizacional***

La cultura organizacional es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en la empresa. Así como en las empresas no familiares, es un punto importante para las empresas familiares, sobre todo debido al factor interviniente que es la familia que genera grandes diferencias. Los valores, de acuerdo a diversos autores, son la base de la cultura organizacional (Gómez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011). Según, Aronoff (2004) los valores son la base de la cultura de la empresa familiar, lo cual permite su diferenciación de otras empresas, además, éstos, más la motivación de los propietarios serían conductores culturales a través de las generaciones (Hall & Nordqvist, 2008).

En la cultura de la empresa familiar, Dyer (1988) muestra dos patrones: la paternalista y Laissez-Faire. La primera de ellas, la cultura paternalista, se caracteriza por organizaciones jerarquizadas, en la cual los líderes, que son miembros de la familia, conservan todo el poder, la autoridad y toman todas las decisiones clave. En este caso, la familia recibe un trato preferencial, mientras que la familia desconfía y supervisa de cerca a los empleados, quienes estos últimos cumplen sus labores sin cuestionar.

En la cultura del “Laissez-Faire”, los empleados son vistos como confiables, y se les brinda mayor autoridad para lograr los objetivos de la empresa, así como libertad en la toma de decisiones e influencia en los asuntos de la empresa. Este tipo de cultura es apropiado si la familia no es capaz o no está dispuesto para supervisar todas las actividades del día a día del negocio, optando así una mayor delegación hacia los empleados. Aunque, sin una revisión adecuada, los empleados que trabajan en una cultura de laissez-faire pueden perder de vista los objetivos de la empresa, y así el negocio quedarse sin control. A pesar de ello, Dyer (1988) concluye que para que las empresas familiares tengan éxito, deberían transferir el liderazgo a sus empleados.

#### ***1.2.4. Control y gobernanza***

Las empresas familiares también se caracterizan por tener una visión controladora de una coalición dominante de los miembros de la familia (Chua et al., 1999), donde el control familiar se ejerce en la estrategia dentro de la empresa familiar dando la posibilidad a los miembros familiares de tomar decisiones, no sólo sobre su propiedad para generar valor financiero, sino también para un valor socioemocional (T. Zellweger et al., 2012), en comparación a una empresa no familiar que tiene como objetivo principal incrementar su valor financiero.

Otra característica relacionada con el control es el sistema de gobernanza, donde las empresas familiares asignan roles y mecanismos jerárquicos en distintos niveles: El rol de propiedad, el rol de monitoreo y el rol de liderazgo. El rol de propiedad pertenece a los propietarios y accionistas de la empresa, quienes controlan y delegan el rol de monitoreo al CEO y a su mesa directiva, con la función de velar por el funcionamiento de la empresa. Finalmente, el CEO ejerce el rol de liderazgo sobre los empleados de la empresa (Matute, 2010). Dentro de una empresa familiar, se observa que existe un rol peculiar en las empresas familiares, el de la junta familiar, quienes toman las decisiones estratégicas, discuten temas de sucesión, de relación entre familiar, entre otros (Gnan, Montesmerlo & Huse, 2015). Además, este órgano sustituye, en parte algunos mecanismos de gobernanza como la junta de accionistas.

#### ***1.2.5. Fuente de capital y toma de riesgos***

Una empresa familiar tiene como fuente de su estructura de capital, lo siguiente: el capital de un miembro familiar, el de varios miembros familiares y de instituciones financieras. De hecho, muchas empresas familiares fueron fundadas a partir de financiamiento de un miembro de la familia apoyado de los miembros familiares o de los recursos de una comunidad (Danes, Stafford, Haynes & Amarapurkar, 2009). Ello indica una preferencia del financiamiento familiar sobre el de una institución financiera externa (Zata Poutziouris, 2001). Así lo confirma Croce, Marti y Rottke (2012), quienes mencionan que esta estructura de capital tiene un orden jerárquico donde el financiamiento potencial y los recursos internos son más preferidos que los externos.

Por otro lado, los riesgos son inherentes a todas las empresas en general, pero en las empresas familiares poseen una dinámica diferente. Debido a que es una dimensión importante de la estrategia empresarial, tiene un impacto en la empresa familiar. Es reconocido que las empresas familiares suelen asumir menos riesgos que las empresas no familiares, ello va relacionado, dependiendo, de la propiedad y de la estructura de gobernanza que la empresa familiar posee (Naldi, Nordqvist, Sjoberg & Wiklund, 2007). Uno de los problemas por lo que las empresas familiares no toman muchos riesgos es debido a que prefieren asegurar el bienestar financiero y social para las futuras generaciones. Por ejemplo, dejar sin efecto una expansión internacional o dejar de crear un nuevo producto lograría mantener la salud familiar. Esto quiere decir que los directivos de la empresa familiar deben posponer las innovaciones. Además, la reputación y el nombre de la empresa también podrían estar comprometidos, debido a que en muchos casos la empresa ha estado construida por diferentes generaciones (Naldi et al., 2007).

#### **1.2.6. Prácticas de RRHH**

Las empresas se caracterizan por adoptar políticas de recursos humanos, o RRHH, más diferenciadas a medida de su crecimiento, en selección, capacitación, tasaciones, compensación, entre otros, (Leon-Guerrero, McCann & Haley, 1998). Sin embargo, las empresas familiares, respecto a prácticas de recursos humanos, son menos formalizadas (De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006). Ello se ejemplifica en que las empresas familiares para sus procesos de reclutamiento y selección suelen depender más de sus contactos sociales y tienden a evitar criterios evidentes y claros para seleccionar a los solicitantes (Goffee & Scase, 1987) Incluso, los miembros familiares pueden ser colocados en posiciones clave, a pesar de que haya gerentes más aptos para tales puestos, que no serían familiares (Carney, 2005). Esto podría estar explicado por las metas no económicas centradas en la familia (Chrisman, Chua & Sharma, 2003), las cuales podrían afectar su prácticas de recursos humanos.

Un punto adicional, es el de la línea de carrera, según Louis Galambos (2010, p. 380), los empleados de la empresa familiar pasan por una transición: desde trabajadores familiares hacia gestores. En principio, los trabajadores familiares no tienen un sueldo fijo ni trabajaban a tiempo completo, aunque conocen muy bien las actividades del negocio. Mientras tanto, los gestores, sí tienen un sueldo fijo y trabajan a tiempo completo, aunque si bien no conocen a detalle las actividades del negocio, ellos pueden gestionar a partir de su “buena inteligencia, buen juicio, y conocimientos generales de los principios de gestión” (Galambos, 2010). Cabe resaltar que Galambos, no quita el hecho de que el gestor pueda llegar a ser un miembro de la familia.

### ***1.2.7. Teoría de la agencia en empresas familiares***

Una de las principales características es el desarrollo de la teoría de la agencia en la empresa familiar, que tiene al principal como dueño de la propiedad y al agente como administrador de la propiedad. En una empresa no familiar, esta teoría define que existen “costos de agencia” traducidas en cargas financieras para identificar, detectar y prevenir problemas de control y seguimiento, para así, minimizar el impacto de gestiones no alineadas a los objetivos de la empresa. Por ejemplo, los casos de corrupción en una empresa serían problemas de agencia y sus “costos de agencia” la pérdida de dinero por la actividad ilícita (Martinez, 2006, p. 2).

En una empresa no familiar, los administradores (agentes) quienes no son propietarios no serán tan diligentes en la administración de la empresa en los intereses de los fundadores, como lo serían los propietarios (principales)” (Fama & Jensen, 1983 citado en J. Chua, Chrisman & Bergiel, 2009). En contraste, las empresas gestionadas por los propietarios, o las empresas familiares en general, deben tener menores necesidades de controlar los costos de agencia que las no familiares, debido a que se comparten intereses similares entre los principales y los agentes (Chua et al., 2009), además de una mayor confianza y al alineamiento de objetivos (Kellermanns, Eddleston, Barnett & Pearson, 2008).

Si bien el “costo de agencia” es bajo en una empresa familiar, existen dos características importantes que se desprenden de esta teoría y que pueden tener un impacto tanto positivo o negativo en la empresa. El primero es el altruismo, que es actuar desinteresadamente por el bien de otra persona a costa del interés propio. Debido a las obligaciones de parentesco entre los miembros familiares, se espera que éstos sean altruistas unos con otros; sin embargo, un excesivo altruismo puede resultar en una conducta libre y en el abandono que podría obstaculizar sustancialmente los esfuerzos empresariales de la empresa familiar (Holt, 2004). El segundo, es el concepto de “stewardship”, que examina las relaciones de la organización donde los miembros tienen una orientación colectiva y están alineados al interés de la organización (Memili, Chang, Kellermanns & Welsh, 2015). Es decir, los miembros de la empresa estarían alineados al objetivo de la empresa familiar.

### ***1.2.8. Reputación e imagen de la empresa***

La reputación es definida como el nivel general de favorabilidad hacia una empresa por parte de los actores interesados (Deephouse & Jaskiewicz, 2013), que logra ser un recurso valioso y hasta conducir un mejor rendimiento financiero (Barney, 1991; Roberts & Dowling, 2002). Por un lado, una mayor identificación con la empresa familiar motiva a los miembros de la familia a “perseguir una reputación corporativa favorable, porque les permite sentirse bien acerca de quiénes son y qué hacen” (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Así también, con respecto a su

contraparte no familiar, cuando el nombre de la familia es parte del nombre de la empresa, la reputación a nivel empresarial es mayor, ya que los miembros familiares están motivados para lograr una mayor reputación (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). De éste modo se puede apreciar el impacto de la familia para la reputación e imagen de la empresa.

## **2. Profesionalización de las empresas familiares**

A lo largo del ciclo de vida de las empresas familiares, las complejidades de las operaciones van en aumento, y la demanda de sistemas de gestión y organización requieren ser más sofisticados; es así, que, para pasar a un siguiente nivel, se requiere de un cambio hacia el desarrollo de la profesionalización, la cual se desenvolvería en un contexto organizacional (J. C. Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken, 2013). Asimismo, se destaca de la profesionalización sus resultados positivos en la eficiencia económica y que profesionalizar es significado de una buena gestión en la empresa (Fernández, 2013).

### **2.1. Definiciones de la profesionalización de las empresas familiares**

En este punto, se explicará el concepto de la profesionalización basados en la teoría de Chandler, posteriormente, ésta será de consideración para el desarrollo de otras teorías que finalmente explican la multidimensionalidad.

#### **2.1.1. Profesionalización según Chandler**

Inicialmente la definición de este concepto, en la literatura de negocios familiares, “tiende a equiparar la profesionalización únicamente con la entrada de un gestor externo no familiar” (Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez & Wolfenzon, 2007, p. 647). Entre los autores más reconocidos para esta definición está la de Alfred Chandler Jr. quien señaló que la profesionalización comprende contratar empleados a tiempo completo, no familiares, en particular con la delegación de la autoridad directiva (1994). En los estudios de empresas familiares, según Stewart y Hitt (2012, p. 59) , éste es a menudo el significado central.

La definición mencionada ha sido comúnmente la más aceptada, en la que el gestor familiar es sustituido por el gestor asalariado con educación superior y experiencia valiosa en varias labores de la jerarquía corporativa. Esta teoría, se suscita en un contexto de desarrollo económico y en la aparición de grandes corporaciones en la que se requería gestores con nuevas capacidades y nuevas maneras de enfocar el trabajo de la dirección de la empresa (Fernández, 2013). En efecto, la acción se desenvuelve en un contexto de necesidades empresariales de aquellos días.

En línea con lo mencionado, Chandler concluyó que la contratación de un externo a la familia ayudaba a la sistematización de la dirección de la empresa familiar (Chandler, Amatori & Takashi, 1997). Esta premisa, que tomó relevancia en los 90's, que fue llamada “perspectiva

Chandleriana”, perdió peso cuando estudios posteriores demostrarían que el autor tendría como base que los “gestores propietarios serían (siempre) menos competentes y menos cualificados que sus colegas asalariados. (...) Las empresas familiares serían menos racionales y sus procedimientos menos formalizados y estandarizados que los de las empresas no familiares” (Fernandez, 2013). Lo cual generó una necesidad de análisis más profundo sobre la implicancia de la profesionalización.

Es así, que historiadores y expertos en empresas familiares difieren de la perspectiva Chandleriana, tanto en datos, como en métodos aplicados sobre el estudio de la profesionalización (Fernandez, 2013). Lo cual indica que la profesionalización es un tema más complejo y se requiere de un análisis más amplio y menos simplista, ya que sólo la acción de contratar gerentes asalariados implicaría una estrategia de fracaso (Sukumar, 2011), debido a que no se consideran otras perspectivas de la profesionalización. Por consiguiente, en el siguiente apartado, se desarrollará que se absorbe la teoría de Chandler, para añadir más complejidad al estudio de la profesionalización por medio de dimensiones.

### ***2.1.2. Visión multidimensional de la profesionalización***

En este apartado, se mencionan otras definiciones que surgieron tras la perspectiva chandleriana, que brindaron una visión más completa de lo que implica profesionalizar una empresa familiar, con una atención especial a la multidimensionalidad.

Posterior a la teoría de Chandler, Mucci mencionó que la profesionalización “no implica la quiebra o desaparición de la empresa familiar, por lo contrario, se trata de colocar en posiciones relevantes a personal que tenga aptitudes necesarias para desempeñarlas sean o no familiares” (Mucci, 2008, p. 135). Ello resaltaría que, no sólo se consideraría a los miembros familiares y no familiares para la profesionalización, sino también la realidad de la empresa, su evolución, las modificaciones del entorno familiar, que, entre otros elementos, determinarían cómo se concretaría la profesionalización (Mucci, 2008, p. 135). De esta manera, se englobaría con mayor precisión, la definición de la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo, en forma sistémica, para estructurar estrategias coherentes como: la formación formal, los valores meritocráticos, estructuras formalizadas y directores independientes para el logro de los objetivos empresariales (Stewart & Hitt, 2012, p. 59). Es decir, los autores resaltan un lineamiento entre el proceso de profesionalización y los objetivos establecidos por las empresas familiares.

Cabe resaltar, que un punto importante dentro de la profesionalización es su dimensionalidad. Si bien, la definición de profesionalización de Chandler, basado en la inclusión de un miembro no familiar, se simplificaría como un atributo binario y unidimensional, Dekker

menciona que se requiere analizar el posible vínculo que tiene esta característica con otras dimensiones de la profesionalización (Dekker, Lybaert, Steijvers & Depaire, 2015, p. 517). Por consiguiente, la profesionalización en una empresa familiar sería una transformación de diversos factores en la que desarrolla sus dimensiones camino a lograr un mejor desempeño y cumplir con los objetivos de la empresa. En ese sentido, Dekker llama a este proceso un cambio multidimensional (2015, p. 517), es decir, que no se la consideraría como un único proceso lineal, sino de diversas dimensiones, que pueden transformarse a través del tiempo (Timmons, 2010).

Cabe resaltar que la literatura aún no identifica profundamente las diferentes dimensiones, o proporciona una escala profunda de instrumentos de medición, abarcados por la profesionalización (Dekker et al., 2015, p. 520). Además, la aplicabilidad de la transición de las dimensiones variaría de una empresa familiar a otra, por tal motivo la profesionalización se caracterizaría por ser única (Dekker et al., 2015, p. 516).

Se sostiene, también, que la importancia de la profesionalización de la empresa familiar radica en que es un proceso gradual de cambio (Belausteguigoitia, 2012, p. 156) en una transformación de largo plazo, en el que la organización va mejorando sus competencias y su preparación (Fernández, 2013). Este proceso de la empresa familiar, de tener sistemas más formalizados y estructuras de gobierno adecuadas (Dekker et al., 2015, p. 519), sería una transición única en cada empresa familiar que implicaría un cambio holístico (Hung & Whittington, 2011, p. 536). En suma, la profesionalización se caracterizaría por ser un proceso continuo, de largo plazo y cambiante en cada empresa familiar.

## **2.2. Dimensiones**

En esta sección, al abordar el tema sobre profesionalización de la empresa familiar, se resalta que es un área que no ha sido suficientemente examinada (Debicki, 2009, p. 159), ello explicaría la dificultad para identificar las dimensiones que constituyen la profesionalización (Dekker 2015, p. 520). Asimismo, en este punto se explicarán los factores más relevantes de la profesionalización a los cuales llamaremos dimensiones que, en base a la literatura, han sido agrupados en los siguientes puntos: control financiero, control de recursos humanos, órganos de gobierno y delegación de autoridad.

### **2.2.1. Control Financiero**

De acuerdo con Flamholtz y Randle (2007, p. 16), el sistema de control de la gestión es un componente que una empresa familiar debe implementar para lograr la transición a una empresa profesional. En este punto, Dekker (2015, p. 85) añade que existen investigaciones que evalúan el uso de diversos mecanismos de control financiero y es consciente de que, además de



sistemas, también se necesita de personal adecuado con las capacidades y estudios para comprenderlos.

En línea con lo mencionado, Dekker señala que las empresas familiares utilizan sistemas contables que suelen ser exclusivos para lograr beneficios tributarios y legales, por lo que no son suficientes para tomar decisiones estratégicas o lograr mejores términos con los bancos para obtener capital más barato (Stewart & Hitt, 2012, p. 62). En base a lo mencionado, es que se requiere de desarrollar un control financiero basado, según Dekker, en tres sistemas: (1) un sistema de planificación financiera, (2) un sistema presupuestario y (3) un sistema de evaluación del desempeño financiero que harían que la empresa familiar logre sus objetivos. Asimismo, investigaciones recientes indican que en empresas familiares pequeñas y medianas, estos sistemas financieros influyeron en el desarrollo estratégico y la toma de decisiones (García Pérez de Lema & Duréndez, 2007, p. 156).

El primer sistema, el de la planificación financiera, es una herramienta donde se establecen las metas financieras y sus respectivas estrategias para cumplirlas (Morales & Morales, 2014, p. 7). Además, exige a la empresa obtener una mayor rentabilidad a largo plazo y su diseño incluye los proyectos e inversiones de la empresa, por consiguiente, este plan financiero proporcionará información para la toma de decisiones. El segundo sistema, el sistema presupuestario, es el documento que tiene la empresa donde se “plasman en números los objetivos y metas por alcanzar en un ejercicio o en varios, a fin de que se tomen las mejores decisiones”. Núñez (2016, p. 96), el cual está integrado por el presupuesto de operaciones, de inversiones y financiero.

Finalmente, el sistema de evaluación del desempeño financiero da una visión general de la situación financiera de la empresa. Asimismo, existen varios métodos para realizar este análisis, entre ellos, el “Resumen de todas las razones” (Gitman & Zutter, 2012, p. 78) y la perspectiva financiera del “Cuadro de Mando Integral” (Ogliastri & Rica, 2017, p. 71). Por un lado, el primer método considera cinco variables financieras claves para analizar a la empresa: liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado (Gitman & Zutter, 2012, p. 78-79). Por otro lado, el segundo método, según Enrique Ogliastri (2017, p. 71), considera una perspectiva financiera enfocada en medir “la rentabilidad, el crecimiento, la liquidez y otros que sean importantes indicadores de resultados financieros”. Estos indicadores, agrega Ogliastri, no son iguales para todas las empresas, sino que deben estar orientados a cumplir la estrategia particular de la empresa.

### **2.2.2. Control de recursos humanos**

De acuerdo con los autores Tsao, Chen, Lin y Hyde (Tsao et al., 2009, p. 2) las empresas familiares se benefician del uso de una "amplia selección, remuneración basada en el desempeño, capacitación interna y desarrollo, enriquecimiento del trabajo y empoderamiento de los empleados". Además, que estas prácticas de recursos humanos contribuyen para disciplinar a los miembros familiares no conformes (Ram 1994 citado en Stewart & Hitt, 2012, p. 61), y obtener un mayor compromiso de los miembros no familiares (Barnett & Kellermanns, 2006, p. 850).

Por lo cual los sistemas de control de recursos humanos serían de gran valor para la organización (Pfeffer 1994 citado de Carlson, Upton & Seaman, 2006, p. 532), en las cuales, investigaciones recientes, han demostrado empíricamente su efecto positivo. De acuerdo con (J. C. Dekker et al., 2013, p. 95) el control relacionado con el personal es un elemento crítico de la profesionalización, para lo cual se requiere de cuatro variables: (1) sistema de reclutamiento y selección formal, (2) capacitaciones, (3) sistema de recompensas y (4) sistemas de evaluación de desempeño laboral.

En primer lugar, para la variable de sistema de reclutamiento y selección formal, a pesar de que la formación profesional es requisito para la obtención de un puesto, en las empresas familiares los miembros familiares tienden a depender de las conexiones familiares (Tsui-auch, 2004, p. 699). Por ello, tras aplicar este sistema se puede impedir la selección adversa y la contratación de miembros de la familia simplemente basados en parentesco, también conocido como el nombre de nepotismo (Dyer, 2006, p. 260).

De acuerdo a Dessler y Varela, el reclutamiento inicia con un (1) análisis y descripción de puestos de acuerdo a las necesidades de la empresa; luego se (2) planea y pronostica la fuerza laboral para determinar los puestos a cubrir; posteriormente, se (3) integra una bolsa de trabajo para la obtención de candidatos para la posición, incluso se podría considerar a candidatos internos; asimismo, se les (4) indicaría a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo con su información. Luego de eso, la selección del personal idóneo sería el objetivo, por lo que se hace uso de diversas (5) herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables; después, (6) se envía a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo, por último, (7) a los candidatos se le realiza una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento (Dessler & Varela, 2011, pp. 79-111).

En lo relativo a la variable de reclutamiento y selección, el tamaño de la empresa familiar está positivamente asociado con el uso de los canales de reclutamiento (Jackson y Schuler 1995

citado de Kim & Gao 2010); debido a que en las pequeñas empresas se suelen depender de redes o canales informales como familiares o amigos, mientras que empresas más grandes utilizan fuentes estandarizadas y formales de reclutamiento, como agencias de empleo, reclutamiento en campus de estudio, o publicidad. En cuanto a las herramientas de selección, las pequeñas tienden a realizar interacciones informales como entrevistas cara a cara, mientras que las grandes empresas utilizan herramientas más estandarizadas, como pruebas de habilidades, conocimientos y de personalidad (Pugh y Hickson 1976 citado de Kim & Gao, 2010). Es decir, que hay una relación directamente proporcional entre la formalidad del reclutamiento y selección, y el tamaño de las empresas.

Además, respecto a esta variable, en el comportamiento de la empresa familiar se identifica que tienden a optar por un externo cuando al fundador no le es posible hacerse cargo de la empresa, sin embargo, enfrenta la dificultad de la confianza. Sin embargo, para evitarla y evitar, también, recurrir a un extraño, el autor menciona que sería nefasto, designar como gestor o director a alguien que ha trabajado en la familia, durante años, debido a que ha tenido pocas oportunidades de desarrollar un estilo individual, y es frecuente que bajo presión de la familia adopten un rol de mayordomo antes que líder (Leach, 1999, p. 241).

En segundo lugar, sobre las capacitaciones, Chiavenato resalta que la profesionalización de este punto debe estar (1) “enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la empresa, donde (2) la incorporación de un profesional altamente capacitado enriquece el proceso con sus conocimientos y experiencias.” (2002 citado de Rueda, 2011, p. 8), que de ser un miembro externo a la familia se espera que contribuyan con conocimientos técnicos especializados que carecen en la familia (Corbetta, 1995).

En tercer lugar, en cuanto al sistema de recompensas, éste gira en torno a la meritocracia para evitar accesos privilegiados a los miembros familiares, porque si no conduce a ambigüedades para todos los interesados y puede conllevar a conflictos de la empresa familiar (Helin 2011 citado de Stewart & Hitt, 2012, p. 68). Según Ward (2004, pp. 51-52) se lograría una relación entre meritocracia y sistemas de recompensas por medio de un (1) sistema de colocación de personas en puestos y que sean recompensadas en función de su mérito. Asimismo, se señala implicancia de un (2) sistema de remuneración que rige bajo el mismo principio, ya que aumentaría el compromiso y el desempeño de los empleados, esenciales para la supervivencia y el desarrollo continuo de las empresas familiares.

Además, sobre esta variable, cabe resaltar que las empresas familiares pueden tener dificultades para atraer, recompensar y retener a gerentes de alta calidad (Barnett & Kellermanns,

2006, p. 848), asimismo, Carrasco agrega que la incapacidad de las empresas familiares por pagar los salarios del mercado, podrían explicar una mínima profesionalización (Carrasco-hernandez & Sánchez-marín, 2007, p. 221).

Por último, en el sistema de evaluación de desempeño laboral (EDL), se contrarrestan el altruismo que se puede tener hacia los miembros familiares, que podría conducir a una compensación exorbitante para los que son miembros familiares, por ejemplo el de los padres hacia los hijos (Schulze et al., 2001, p. 99). Por ello, la importancia de su desarrollo, que es un proceso estructurado para medir el desempeño laboral de los trabajadores (Dessler & Varela, 2011, pp. 79-111), para lo cual según Dessler, se requiere de (1) la definición de trabajo del personal, que significa que ambas partes, conocen las obligaciones y normas de trabajo; así también, de (2) la presencia formal de una EDL, entre las herramientas están los ensayos escritos, incidentes críticos y la escala de calificación gráfica, en la cual éste sistema tiene que ser (3) implementado regularmente, para, posteriormente, (4) provisionar de retroalimentación al personal.

Respecto a los tres métodos de evaluación del desempeño mencionados, en los ensayos escritos un evaluador es el que redacta una descripción de fortalezas y debilidades, el desempeño y el potencial del trabajador, además de sugerencias, éste método es el más fácil de usar; en los incidentes críticos, el evaluador se centra en los comportamientos críticos o claves, donde se diferencia su desempeño eficaz del ineficaz; finalmente, en el de escalas de calificación gráfica, se evalúa en relación a una serie de factores de desempeño. Se señala que, en el mundo empresarial, existen diversos métodos, sin embargo, se han tomado éstos por ser parte de una aplicación formal (Robbins 2005, p. 296).

Muchas de las evaluaciones que se realizan suelen fallar porque no se informa a los subordinados por adelantado qué se espera de ellos, en función de un buen desempeño, además que en la retroalimentación se incluyen discusiones y mala comunicación (Robbins 2005, p. 468). Además, el fin de la retroalimentación es constatar una deficiencia que pueda ser rectificada haciendo uso de capacitaciones u otros, sin embargo, ello se logra tras un análisis de la toma de decisiones con la información recibida, identificando la diferencia entre lo que puede o no quiere realizar el trabajador (Dessler & Varela, 2011, p. 222).

Asimismo, Astrachan y Kolenko (1994) observaron que las firmas administradas por los fundadores rara vez usan procedimientos formales de evaluación del desempeño y prefieren un sistema centralizado de evaluación de personal que recompensa a las personas por pertenecer a la familia en lugar de su contribución a la empresa (Dyer & Handler, 1994). Resulta que en las empresas familiares existen lazos emocionales entre los monitores y los que son juzgados, es así,

que los miembros de las juntas directivas de las empresas controladas por la familia podrían estar menos inclinados a valorar negativamente a sus altos ejecutivos, así como a los miembros no familiares (dados los lazos afectivos con la familia que los controla) y no realizan objetivamente su control sobre los comportamientos gerenciales (Gómez-Mejía, Larraza-Kintana & Makri, 2003, p. 227).

Estos comportamientos mencionados, revelarían que las empresas familiares son menos propensas a utilizar evaluaciones de desempeño formalizadas (De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006, p. 442), así lo demuestra una investigación, Reid y Adams (2006), en PYME'S irlandesas de 20 a 100 empleados, en la que concluyeron que es menos probable que éstas empresas tengan prácticas profesionales de recursos humanos, como el uso de referencias, sistemas de evaluación, un proceso de evaluación de pares, evaluación de la formación o sistema de remuneración por mérito.

### **2.2.3. Órganos de Gobierno**

De acuerdo con Songini (2006, p. 271), la profesionalización debe ir acompañado del desarrollo de estructuras formales de gobierno que logren hacer frente al negocio, a la familia y a la propiedad, de modo que se delimita las necesidades de la empresa y de la familia. Entre las estructuras de gobierno, que más se adecuan a la empresa familiar, se encuentran tres: (1) la junta directiva, (2) el consejo administrativo y (3) el consejo familiar.

En primer lugar, respecto a junta directiva, de acuerdo con la investigación “Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo” de Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad y Ureta (2010, p. 89), en la junta (1) es responsable de la dirección y la gestión de la empresa de forma coordinada a través de reuniones. (2) Recoge la estrategia general del consejo administrativo y (3) usa los recursos asignados en línea con los objetivos de la empresa familiar. De acuerdo con sus funciones, la junta directiva (4) no puede plantearse temas relacionados a la propiedad o imponer una estrategia diferente a la señalada por el consejo de administración. (5) Los miembros familiares que forman parte de este órgano y además del consejo de administración o familiar, deben cumplir con la estrategia y objetivos aun así no estén de acuerdo. (6) De acuerdo con Peter Leach (1991, p.118), los miembros de este órgano pueden ser miembros familiares o no familiares.

En segundo lugar, el consejo administrativo es otro órgano de gobierno importante, debido a que hace de mediador entre los objetivos empresariales y la necesidad de los fundadores (Pfeffer, 1978). De acuerdo con Matute (2010) el consejo administrativo tiene tres funciones: (1) estratégica, de captación de recursos críticos y funciones de gobierno. Estratégica debida a que debe conducir el rumbo estratégico de largo plazo, debe supervisar y controlar las actividades de

la junta directiva, e informar estas actividades a los propietarios; (2) de captación de recursos críticos se refiere a buscar fuentes externas debido a su relacionamiento con agentes externos; por último, tiene funciones de gobierno dada su relación con la familia, centrándose en aspectos como (3) “la supervivencia y la estrategia de largo plazo para la generación de valor” (Matute, 2010).

Por último, otro órgano de gobierno es el consejo de familia, debido a que la familia tiene un papel importante en su relación con la empresa y consigo misma (Matute, 2010), asimismo, se le considera el órgano de gobierno más importante, por un lado, (1) son reuniones regulares de los miembros familiares con derecho a diseñar y administrar la adecuada relación de la familia con la empresa (Carlock & Ward, 2001, p. 251) , necesaria para evitar conflictos en el desenvolvimiento de la gestión empresarial, encargada a la junta directiva, y lograr dar continuidad a la empresa familiar, por ejemplo tocan temas de (2) sucesión de la gestión, (3) sueldos de miembros familiares, (4) metas de largo plazo, (5) filosofía de la gestión y (6) participación en la propiedad (Leach, 1991). Por otro lado, (7) la adecuada relación de los miembros familiares dentro del ámbito familiar es también un punto importante, debido a los factores emocionales y conflictos que puedan existir entre los miembros. Para lograr que estas relaciones sean las adecuadas, Matute plantea el (8) uso de un protocolo familiar, que comprende reglas y normas para lograr una adecuada conveniencia de acuerdo con los objetivos de la empresa familiar.

#### ***2.2.4. Delegación de toma de decisiones***

Dentro de la literatura de las empresas familiares, la delegación de toma de decisiones se menciona a menudo como parte del proceso de profesionalización de la empresa (Dyer, 1988). Así también, Dekker (2015, p. 524) menciona que la adecuada delegación de toma de decisiones a miembros no familiares influye en el desempeño de la empresa familiar. Además, se requiere que, la persona a cargo articule los problemas estratégicos y de poder para que los resuelva apoyándose en otros, para lo cual debe lograr delegar y supervisar las acciones de sus empleados de una manera equilibrada y acertada (Ginebra, 1997, p. 12). Por otro lado, se resalta que si ésta persona no logra compartir y delegar el poder, es probable que la empresa vacile, e incluso puede conducir a la desaparición de la firma (Daily & Dalton, 1992).

Esa delegación de autoridad, que suele girar en los gerentes -propietarios, al hacerlo hacia los gerentes de niveles medios, que no necesariamente son parte de la propiedad, o miembros familiares (Hofer & Charan 1984 citado de Chua, Chrisman & Bergiel, 2009, p. 364), podría incurrir en un riesgo de agencia, si no se desarrollan medidas de control en las otras dimensiones. Además, que el control de la familia sobre las decisiones estratégicas disminuiría, si se aplicase

una estructura de mando que sea independiente de la misma familia (Gomez-Mejia, Hoskisson, Makri & Campbell 2011 citado de Gómez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011, p. 663).

Cabe resaltar que las “empresas administradas por la familia tienden a menospreciar la rutina formal y resistir la delegación, la descentralización de la autoridad y la responsabilidad, haciéndolas menos adecuadas para explotar oportunidades en entornos complejos” ( Gulbrandsen 2005 citado de J. C. Dekker et al., 2013, p. 93). Asimismo, no sólo la incorporación de miembros no familiares, o la influencia de la familia son inconvenientes en la delegación, ya que también un punto a considerar es la incapacidad de los propietarios para delegar. Ello puede provenir de una falta de confianza en otros, debido a que han estado por mucho tiempo aferrados a la empresa, descuidando sus otros intereses y oportunidades de realización profesional; o sus necesidades de poder les impide ceder el control sobre la toma de decisiones (Leach, 1991).

De acuerdo con (Claver, Llopis, Lloret & Molina, 2000), las decisiones de una empresa son de distintos niveles y, además, producen distintas consecuencias. Este autor, lo divide en tres tipos de decisiones: estratégicas o de planificación, tácticas y operativas. Las decisiones estratégicas (1), son realizadas por altos directivos o fundadores, quienes definen los objetivos y estrategias de la empresa, las cuales son decisiones únicas, irrepetibles, de información escasa y de efecto irreversible, por lo que necesitan de mucha reflexión y juicio. Por otro lado, las decisiones tácticas son tomadas por directivos intermedios o administrativos (2), quienes se encargan de asignar los recursos disponibles para lograr los objetivos de la empresa (3) y son de mediano plazo. Por último, las decisiones operativas, son realizadas por el nivel operativo las cuales son repetitivas, rutinarias y con información de fácil disponibilidad (4).

### **2.3. Profesionalización de la empresa familiar**

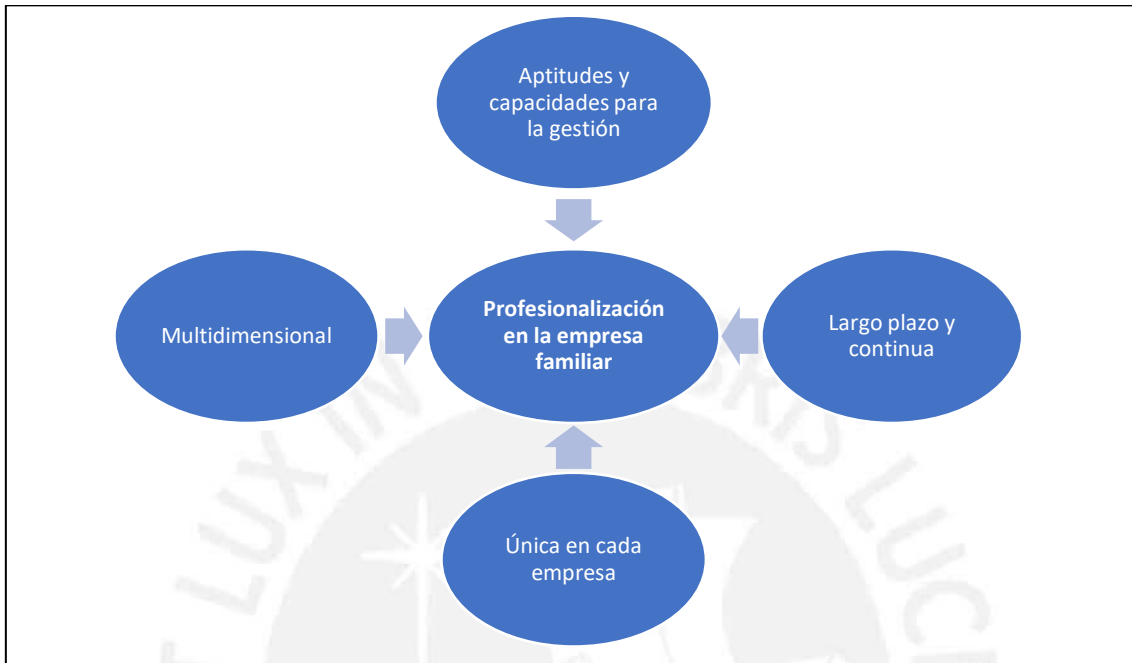
De acuerdo con la teoría, se han explicado, en párrafos anteriores, las definiciones más resaltantes de la profesionalización que se contrastan por su naturaleza dimensional: teoría de Chandler, y la multidimensionalidad. Es importante resaltar que una empresa familiar entra al proceso de profesionalización, según Dekker, al desarrollar al menos una de sus dimensiones (2015, p. 517). Además, la profesionalización al ser un proceso continuo y convertible, que depende de los objetivos de cada empresa, no tendría un límite de profesionalización (Timmons, 2010).

Asimismo, en base a las definiciones antes explicadas, con el objetivo de obtener un mejor análisis para esta investigación es que se considerará la siguiente definición de profesionalización en la empresa familiar:

“La profesionalización de la empresa familiar es la transición multidimensional, única, de largo plazo y continua, a una organización más formalizada en sistemas y adecuadas

estructuras de gobierno, coherente con sus objetivos empresariales y familiares. En la cual sus miembros, mejoran sus aptitudes y capacidades necesarias para la gestión de la empresa, independientemente si son, o no, miembros familiares” (Ver figura 2).

**Figura 2: Definición de la profesionalización de las empresas familiares.**



(Elaboración propia)

#### **2.4. Profesionalización en el crecimiento de la empresa familiar**

Se ha encontrado una alta relación entre el crecimiento de la empresa familiar y el momento en el que surge la profesionalización. Con el fin de lograr una identificación adecuada se ha tomado estos criterios: el de Amat (2013) y Molinari (2009), quienes coinciden en dividir el desarrollo empresarial en cuatro etapas: fundacional, profesional, delegación efectiva y grupo empresario; y el de Leach (1999), quien determina tres: desarrollo orientado al producto, el desarrollo orientado a la organización y el desarrollo orientado a la planificación.

De acuerdo con Amat (2013) y Molinari (2009), en la etapa fundacional, el dueño tiene el manejo y poder sobre la empresa, además es usual que tenga una cultura organizacional familiar e informal con ausencia de profesionalización. Por otro lado, Leach (1999) menciona que en su etapa de orientación al producto no existe planificación formal y no hay sistemas de trabajo. En una segunda etapa, Amat y Molinari mencionan a la profesional y de delegación efectiva, donde los procesos en la empresa son ordenados y forman parte de una estructura, aún el dueño tiene una participación en la toma de decisiones, aunque empieza a dejar lo operativo por lo estratégico. Por otro lado, Leach menciona la etapa de organización, donde la empresa ya posee estabilidad



comercial, equilibrio financiero, ventas estables sin falta de liquidez, aunque aún el dueño tiene el manejo y poder sobre la empresa. Es ya en esta etapa que empiezan los conflictos familiares. Finalmente, Amat y Molinari mencionan la etapa de grupo empresario, donde la empresa desarrolla la profesionalización de la estrategia de forma descentralizada y posee cierto nivel de planificación. Mientras Leach menciona su última etapa de planificación, donde la empresa ya está profesionalizada y tanto el personal, los sistemas y los procesos ya operan de forma integrada. La cultura empresarial aún es duradera, aunque sigue con tensiones y crisis que logran controlarse.

Estos modelos ayudan a comprender cómo la profesionalización forma parte de la empresa familiar y analizándolas en base a sus etapas de crecimiento. Ambas se orientan a una perspectiva gradual progresiva. Así como existen similitudes, también hay diferencias que han permitido tener una visión más holística de la profesionalización.

## **2.5. Motivos e inicio de la profesionalización**

En esta sección, se identificará los motivos para que una empresa familiar se profesionalice, posteriormente, se explicará que el inicio de la profesionalización puede darse de diversas formas, pero que también deben tenerse en consideración los costos de agencia en los que se podrían incurrir por la falta de controles.

### **2.5.1. Motivos de profesionalización**

Entre los motivos para que una empresa familiar se profesionalice están los que parten desde el interior de la empresa, como también, desde el exterior de ella. Respecto a los internos, el primer motivo se da en un contexto donde los intereses de algunos líderes de la empresa pretenden cambiar las normas y/o valores propios del negocio, lo cual desencadena en conflictos entre los miembros familiares y propietarios. Esta circunstancia crítica se desencadena en desvincular a los miembros familiares no profesionales de la parte administrativa, no obstante, en caso de ser propietarios, sólo serán parte de la asamblea o consejo familiar. Por consiguiente, se contratará una o varias personas externas con experiencia profesional que representen los intereses de eficiencia y rentabilidad que busca la compañía (Dyer, 1989).

El segundo motivo interno, responde a la motivación que poseen los propietarios de la empresa familiar por buscar un líder que dirija la compañía para el siguiente cambio generacional, manteniendo la estructura de valores familiares y objetivos financieros preestablecidos. Es decir, se elige a una persona, independientemente si es o no miembro de la familia, como sucesor. Además, por este motivo la empresa logra una planificación en los procesos, las personas y las estrategias orientadas a largo plazo (Dyer, 1989).

Respecto a los motivos externos, se basa en la coyuntura en la que se desenvuelve la empresa familiar, como, por ejemplo, su estancamiento. Esto fija nuevas decisiones clave, donde

los recursos de la familia fundadora son insuficientes para realizar un crecimiento continuo (Jaskiewicz, 2005). Es decir, se asienta este motivo en la necesidad por mantenerse en el mercado. Asimismo, éste es un punto crítico, donde la empresa familiar necesita tomar una decisión sobre su futuro frente a una situación compleja y para ello tiene dos opciones. La primera, decidir si la empresa se organizará con vistas al desarrollo y formulará las bases para la profesionalización. La otra opción es dejar de lado la necesidad de cambio que requiere, de manera que arriesga su supervivencia (Leach, 1999). Éste es uno de los motivos más importantes para que una empresa familiar se profesionalice.

Por otro lado, entre los principales beneficios que otorga la profesionalización en empresas familiares está el lograr mayores desempeños financieros que sus pares no familiares (Stewart & Hitt, 2012), mejorar sus condiciones financieras de cara a los bancos, nuevos clientes y proveedores (Barden, Copeland, Hermanson & Wat, 1984), para así obtener capital más barato que le permite mayores oportunidades de crecimiento (Bancel, 2009, p. 861).

### ***2.5.2. El inicio de la profesionalización con el involucramiento de la agencia***

De acuerdo con la literatura, la profesionalización de una empresa familiar puede empezar de tres formas: desde los miembros de la familia propietaria, desde los miembros de la empresa que no son familiares y desde personal externo (Dyer, 1989). La primera es la profesionalización de los miembros de la familia propietaria, donde el miembro que lidere el cambio es familiar y profesional. La segunda, es a través de los empleados que ya trabajan en la empresa, pero que no pertenecen a la familia. En este caso, “se debe promover a un miembro no familiar pero que esté vinculado tiempo atrás con la organización y cuyo desempeño laboral se ajuste al perfil buscado por los propietarios y familiares.” (Rueda, 2011). La tercera es a través de una persona externa, para llegar a este punto, implica que se han descartado las anteriores alternativas. Asimismo, Rueda menciona (2011) que cuando no se encuentra el perfil que demanda el cambio generacional, la opción se ve limitada a contratar a un profesional externo que gestione la compañía bajo las directrices de la familia y de los propietarios.

Se resalta de la teoría de la agencia, que tendría una cercana relación con la profesionalización, debido a que los agentes pueden incurrir en el riesgo moral y el oportunismo, por lo que la empresa al gestionarse profesionalmente, posee sistemas de control para las operaciones de la compañía, ya que en las empresas familiares su dinámica es propensa a que existan conflictos que contrapongan esos intereses (Montes et al., 2008). Si se alinea los intereses y las acciones de los gerentes y los propietarios, a través de sistemas formales de gobierno y control administrativo, se evita que surjan los costos de agencia, que se refleja en cargas financieras que están asociados con la identificación, detección y prevención de los problemas de

la agencia, así como los costos de los comportamientos oportunistas gerenciales no previsible (Jensen & Meckling, 1976). Es así que por medio de la profesionalización se puede minimizar los costos de agencia generados en las empresas familiares.

En consecuencia, en una empresa familiar, el rol más importante del consejo de familia, de acuerdo con la profesionalización, es el de monitorear las acciones de gestión y los resultados en nombre de los accionistas (Eisenhardt, 1989; Hillman & Dalziel, 2003; Mizruchi, 1983 citado de Songini, 2006 p. 273), las cuales se enfocan en el control de salidas, control de comportamiento y control estratégico (Fama & Jensen 1983 citado en Songini, 2006, p. 273). Es por ello por lo que debe de considerarse, al momento de profesionalizarse, los costos de agencia para poder minimizarlos.

### **3. Desempeño de la empresa familiar**

En este apartado se identificará la literatura sobre el desempeño generalmente usado en empresas familiares, para luego, explorar la teoría sobre el desempeño en la profesionalización. Si bien en investigaciones realizadas sobre profesionalización, se ha usado al desempeño financiero, como se mostrará en los siguientes párrafos, la empresa familiar, por su propia naturaleza demuestra también la búsqueda de objetivos no financieros. Cabe resaltar, que la teoría sobre el desempeño relacionado a la profesionalización, aún escasa, por ese motivo se definirá al desempeño de una empresa familiar en general.

De acuerdo a (Sharma & Carney, 2012), en la mayoría de investigaciones realizadas a empresas no familiares, se considera al desempeño financiero como una visión única para medir el avance de sus objetivos; ello, refiere al uso de indicadores de rentabilidad, ventas, costos, activos, participación de mercado, entre otros. El autor explica, que por este motivo las investigaciones realizadas a empresas familiares empezaron a medir sus objetivos, al igual que las empresas no familiares, a través de su desempeño financiero, dejando de lado la medición de su particularidad familiar. Este último punto es explicado por Berrone, Cruz y Gomez-Mejia, quienes comentan que la empresa familiar, además de buscar resultados financieros, tiene la particularidad de buscar, de forma frecuente, objetivos no financieros como: el control de la familia, el apego emocional de los miembros familiares, entre otros (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012), aunque paradójicamente, existen pocas investigaciones que miden el desempeño en términos no financieros (Sharma & Carney, 2012). En los siguientes párrafos mostraremos las teorías principales que definen al desempeño financiero y al no financiero, detallando sus indicadores o variables que cada uno posee.

### **3.1.Desempeño financiero**

Rivera y Ruiz (2011) considera cuatro grupos de indicadores para evaluar el desempeño financiero. El primero, mide el crecimiento a partir de las ventas, los activos y la utilidad; el segundo, el de eficiencia, a partir de la rotación de cartera, rotación de inventarios, rotación activos operacionales y rotación de activos totales; el tercero, el de eficacia, como margen bruto, margen operacional, margen neto y la relación EBITDA sobre ventas; y, por último, el de efectividad, a partir del rendimiento del activo y rendimiento del patrimonio (Rivera & Ruiz, 2011). Si bien esta información es importante para conocer el desempeño financiero de una empresa familiar a detalle, en diversas investigaciones (Oswald, Muse & Rutherford, 2009, p. 117), sólo se ha usado el indicador de retorno sobre utilidad o ROA, debido a las características que tiene una empresa familiar y la facilidad para obtenerlo.

Aun así, como muestra Sharma & Carney (2012), existen limitaciones importantes para obtener dicha información. La primera limitación es la limitada base de datos nacionales que se tiene sobre empresas familiares, ya que en algunos países no es obligatorio que las empresas familiares divulguen públicamente sus resultados financieros. Una segunda limitación es que usualmente se depende de datos de encuestas privadas que, a pesar de los esfuerzos, tienen bajas tasas de respuesta. Por último, las empresas familiares tienen sistemas que no permiten tomar su data por ser personales, esto dificulta al investigador a tener información real y actualizada.

### **3.2.Desempeño no financiero**

Como se mencionaba anteriormente, las empresas familiares buscan frecuentemente, no sólo metas financieras, sino también metas no financieras como el valor socioemocional (Chrisman, Chua, Pearson & Barnett, 2012). Según menciona Davis, Schoorman, Donaldson y Davis (2014) estos objetivos variarán entre los propietarios de cada empresa a comparación de los objetivos económicos que tienden a mantenerse.

Resulta que el comportamiento de las empresas familiares está basado en teorías conductuales, en las que tienen una variedad de objetivos no económicos que reproducen las percepciones, los valores, las actitudes y las posteriores perspectivas de diferentes coaliciones dentro de la organización (Cyert & March, 1963). Esto es causa de que los miembros de la familia tengan una tendencia natural a reflejar las metas, los valores y las emociones familiares dentro de la empresa (Zellweger, Kellermanns). Es en base a este punto que se desarrolla la teoría de la perspectiva de la riqueza socioemocional o SEW (Socio Emocional Wealth de sus siglas en inglés).

Berrone (2012) muestra cinco aspectos del SEW: (1) control familiar e influencia, (2) identificación de los miembros de la familia con la firma, (3) enlaces sociales vinculantes, (4) el

apego emocional de los miembros de la familia y (5) renovación de los bonos familiares a través de la sucesión dinástica. El control familiar es un aspecto relacionado al control que tiene la familia sobre la propiedad y la dirección estratégica de la empresa. Su importancia implica que se tenga que sacrificar un desempeño financiero para preservar el SEW. Este aspecto será mayor si el número de cargos ejecutivos posee más miembros familiares, de hecho la contratación de gerentes externos y la delegación de autoridad hacia ellos, serían síntomas de una disminución del control familiar (Zellweger & Fueglistaller, 2016)

En la identificación de los miembros familiares con la firma, los miembros tienen un fuerte sentido de pertenencia a la empresa y toman al éxito de la empresa como suyo, se definen como parte importante de la empresa y siente orgullo de comentarlo con otras personas. Por otro lado, existen enlaces sociales vinculantes cuando la empresa familiar es activa en la promoción de actividades sociales en su comunidad: incluidos sus empleados, que son tratados como miembros de la familia, sus clientes y sus proveedores. Esta relación, que lleva con sus empleados, sus clientes y proveedores, está basada en la confianza y en las normas de reciprocidad. En este aspecto, la empresa tiene claridad en la relación duradera con sus stakeholders (Kotey, 2005, p. 20).

En el aspecto de apego emocional hacia los miembros de la familia, las emociones y los sentimientos a menudo afectan los procesos de toma de decisiones en la empresa. Es decir, las necesidades de pertenencia, intimidad y afecto suelen ser determinantes para la toma de alguna decisión dentro de la empresa familiar. De hecho, la parte afectiva es tan importante como la parte económica. Se busca proteger el bienestar de cada miembro familiar. Mientras más haya lazos emocionales entre los miembros de la familia, mayor será este aspecto. Finalmente, en la renovación de los bonos familiares a través de la sucesión dinástica se considera un objetivo importante continuar con el legado familiar y la tradición, respondiendo así una necesidad de control transgeneracional (Zellweger & Fueglistaller, 2016). En este aspecto, es poco probable que los miembros piensen en vender el negocio familiar, debido a que tienen como objetivo la preservación de la dinastía y la continuación de los valores de la familia.

### **3.3.La relación entre el desempeño y la profesionalización de la empresa familiar**

En este punto, se mostrará la literatura sobre la influencia de la profesionalización a través de sus cuatro dimensiones: el control financiero, control de recursos humanos, órganos de gobierno y delegación de toma de decisiones, sobre el desempeño de la empresa familiar. Si bien se afirma que hay una influencia en el desempeño, no se especifica si es el financiero, que es lo usualmente mostrado, o el no financiero, como el SEW.

En nuestra primera dimensión, el control financiero, Songini (2013) investiga la relación entre los mecanismos de control como parte de la profesionalización y el desempeño de una empresa familiar pequeña. Este autor observa que estos mecanismos de control logran reducir el costo de agencia que un administrador no familiar pueda generar en la empresa. En la misma línea, también hace lo mismo con los sistemas de control financiero, investigando cómo influye esta dimensión en el desempeño de la empresa familiar. (Dekker et al., 2015)

### ***3.3.1. Control financiero***

Una de las dimensiones establecidas es el control financiero. Aunque es común que las empresas familiares, en comparación a las no familiares, dependan en menor medida de sistemas formales como el control financiero (Dekker et al., 2015), la aplicación de este lograría que la empresa familiar tenga mejores condiciones con los bancos, mayores posibilidades de aumentar el capital privado, los propietarios se beneficien de un capital más barato y puedan diversificar de sus activos (Stewart & Hitt, 2012), en otras palabras crear mejores resultados (Drucker, 1995). Asimismo, desde la teoría de la agencia, con el uso de sistemas de control financiero se minimizarían los costos de agencia, por consiguiente, las empresas familiares obtendrían beneficios de desempeño (Chrisman et al., 2004).

### ***3.3.2. Control de los recursos humanos***

El control de los recursos humanos es nuestra segunda dimensión. Dekker (2015) también realiza su investigación relacionando el desempeño de una empresa familiar con los sistemas de control de recursos humanos. De hecho, menciona que las prácticas de recursos humanos realizados en empresas no familiares, mediante la implementación de mecanismos formales de monitoreo, lograrían disminuir los problemas de agencias o problemas de selección de familiares por parentesco, conocido como nepotismo, en una empresa familiar pequeña (Dyer, 2006; Kellermanns & Eddleston 2004). Además, estos sistemas, contrarrestarían los efectos de la evaluación del desempeño laboral de un altruismo de los padres, lo que puede conducir a una compensación exorbitante para los miembros de la familia (Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholtz, Schulze, et al., 2001). En línea con lo mencionado, se considera de gran valor las prácticas de recursos humanos como reclutamiento, remuneración por incentivos, capacitación y el desarrollo de las habilidades, pues son relacionadas con el éxito de estas empresas (Carlson et al., 2006), ya que, al desarrollar esta dimensión, la empresa familiar encuentra un capital humano importante entre sus miembros familiares a partir de sus habilidades y compromiso, necesarios para el éxito y supervivencia de la empresa. Incluso, estos recursos de la familia también sirven para apoyar a la empresa en los momentos difíciles (Wong, 1992 citado en Dyer, 2006).

Cabe resaltar que las empresas más pequeñas hacen menos uso de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos profesionales que las empresas más grandes, por ejemplo, en temas de contratación, proporcionan menos capacitación a sus empleados y son menos propensas a utilizar evaluaciones de desempeño formalizadas. El autor De Kok (2006) menciona que ya sea, por separado o en combinación con otras prácticas, éstas están asociadas con un mejor desempeño organizacional.

### ***3.3.3. Órganos de gobierno***

Debido a la participación de la familia en la empresa, un punto que se resaltar es que estas empresas familiares tienen recursos exclusivos, que son considerados dentro del proceso de la profesionalización, como recursos sociales, humanos, financieros, físicos, de conocimiento, culturales e intangibles. Por este motivo, es necesario aplicar sistemas de dirección y gobierno para salvaguardar los intereses de los accionistas asegurando el crecimiento y la continuidad del bienestar de los propietarios actuales y futuros (Lansberg, 2000) e influir en el cumplimiento de los objetivos perseguidos por la firma (Chua, 2009). Así mismo, es necesario conocer el proceso de gestión de los recursos (Sirmon & Hitt, 2003) entre la familia y el sistema de la empresa para comprender las ventajas o desventajas competitivas, que influyen en el desempeño de las empresas familiares (Habbershon, Nordqvist & Zellweger, 2011).

Por lo tanto, Habbershon (2003) sugiere que la participación de la familia puede conducir o limitar el desempeño dependiendo de la naturaleza de los recursos, así como de la actividad empresarial en particular. Además, existe una participación de miembros no familiares en las actividades estratégicas de la empresa apoyados por los órganos de gobierno, la cual, según Naldi (2008), impactaría en los recursos intangibles como el conocimiento que podría alcanzar un mayor potencial e influir en su desempeño financiero. Ello correspondería a actividades de asesoramiento y apoyo al director general, así como también a consejeros responsables de facilitar la adquisición de recursos críticos, para salvaguardar los intereses de la empresa, controlando la actuación de la alta dirección y evitando comportamientos oportunistas que arriesguen los intereses del capital. Así mismo, existen las reuniones donde se desarrollan el plan estratégico y se elabora políticas para lograr un mejor manejo de la propiedad y el compromiso de la empresa.

### ***3.3.4. Delegación de la toma de decisiones***

La descentralización de la autoridad y la delegación de la toma de decisiones es un importante proceso de gestión que contribuye a la eficacia de la organización (Bakalis, Joiner & Zhou, 2007). De acuerdo con los hallazgos de estos autores, la delegación está positivamente asociada con el rendimiento de la empresa y la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, Gulbrandsen menciona que las empresas administradas por la familia tienden a despreciar la

rutina formal y resistir la delegación y la descentralización de la autoridad y la responsabilidad, haciéndolas menos adecuadas para explotar oportunidades en entornos complejos (Gulbrandsen, 2005).

Por otra parte, otros autores mencionan que a medida que los intereses se alineen, sin causar grandes trastornos en la toma de decisiones, la delegación de los derechos de toma de decisiones motivará a los empleados (Dekker et al., 2015). A pesar de ello, son escasos los estudios concretos sobre el efecto de esta delegación en el desempeño de las empresas familiares (Dekker et al., 2015). No obstante, Diario y Dalton (1992) afirman que si el empresario no logra compartir y delegar el poder, es probable que la empresa vacile, e incluso puede conducir a la desaparición de la firma.





## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

El punto de partida de este capítulo es definir el perfil metodológico a ser utilizado para términos de la presente investigación. Se comenzará por determinar el enfoque de investigación a realizar, el alcance que tendrá y el diseño de la estrategia de esta investigación, que contará con la selección de nuestros casos, la presentación de las herramientas de recolección de datos y para culminar, la metodología del análisis de datos.

### **1. Enfoque de la investigación**

En primer lugar, para desarrollar el enfoque de la investigación Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan dos tipos: cualitativo y cuantitativo. Para efectos de esta investigación se utilizará un enfoque de tipo cualitativo, el cual se caracteriza por emplear una lógica inductiva (Ruiz, 2003), donde se descubre y expande toda información acerca del tema elegido, por lo que es acorde a ésta investigación, ya que el tema de estudio tratado, la profesionalización en empresas familiares (Debicki et al., 2009, p. 159) y el desempeño no financiero, han sido poco explorados (Berrone et al., 2012) y se requeriría mayor profundidad en la investigación (citado de Molina et al., 2017, p. 5), cabe señalar que la investigación cualitativa resalta que hay una integración de las perspectivas y se puede complementar con más información en cualquier etapa del estudio. Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista mencionan que una particularidad del enfoque cualitativo es que las preguntas e hipótesis no están establecidas al inicio (2010, p. 7), por el contrario, se van determinando en el camino, es por ello que se ha aplicado el mismo criterio para la presente tesis, en la cual las preguntas no fueron establecidas al inicio, ya que durante el proceso de la tesis fueron modificándose, con el fin de una mejora.

La aplicación de esta metodología permite analizar los factores implicados en la profesionalización de la empresa familiar con mayor profundidad, lo cual también posibilita obtener información como las percepciones, la cultura, creencias, valores y experiencias de los casos de estudio. Asimismo, se requiere a su vez de un diseño de la investigación, plan o estrategia para llevar a cabo, los procedimientos para la recolección de datos y su posterior análisis, que serán explicados con mayor detalle en los siguientes párrafos.

### **1. Alcance del estudio**

Una vez identificado el enfoque de investigación, el siguiente paso es identificar su alcance. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 76), mencionan cuatro tipos de alcances, exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, y no que no hay uno mejor que otro, ya que lo importante es que contribuyan al conocimiento, por ello es que se ha optado por un alcance exploratorio y descriptivo.

Primero, exploratorio, debido a que la relación entre la profesionalización de la empresa familiar, y el desempeño financiero y no financiero es un tema que ha sido poco explorado, además que existe una complejidad en la búsqueda de información; por tal motivo, con éste primer alcance, se pretende aumentar su grado de familiaridad. Segundo, el alcance exploratorio se complementa con un alcance descriptivo, ya que se recogerá información en base a las dimensiones encontradas de la profesionalización en cada uno de los casos de estudio, de modo que se busca dar más luces sobre de su desarrollo. Mediante este punto se “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles del tema de estudio” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), que ayudará a sentar bases más concretas de investigación.

## **2. Diseño del proceso de la investigación**

En nuestro proceso de investigación es importante conocer el tipo de diseño que nuestra investigación desarrollará y la estrategia que adoptará. De acuerdo con Hernández (2010, p. 119), existen dos tipos de diseño: experimental y no experimental, para nuestro caso, usaremos el tipo no experimental debido a que sólo se realizará una observación del objeto de estudio sin alterar su desenvolvimiento. Por otro lado, la investigación no experimental se divide en un diseño transversal y uno longitudinal (Hernández, 2010). De acuerdo con nuestra investigación no experimental será de diseño transversal, debido a que el estudio será en un tiempo definido para nuestros objetos de estudio.

Esta estrategia de estudio de investigación: no experimental de forma transversal, se realizará sobre casos de estudio, que según Yin (1994) es una herramienta valiosa que mide y registra la conducta de un fenómeno a partir de diversas fuentes cualitativas y cuantitativas como documentos, entrevistas, observaciones, entre otros. Además, Yin menciona que el estudio de caso es un método que logra encajar especialmente en investigaciones sobre la dirección de empresas y áreas de ciencias sociales (1994). Por tal motivo, nuestra investigación que está referida al estudio de un fenómeno en una empresa familiar encaja con el método de casos de estudio.

El diseño del proceso de la investigación, en términos definidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010), será de tipo etnográfico. Se tomó como elección este diseño, debido a que éste busca describir y analizar profundamente las prácticas, conocimientos y cultura de un grupo social, que para el caso de esta tesis será un grupo de empresas familiares que tienen patrones compartidos. Cabe resaltar que el diseño establece los procedimientos generales de un plan de acción para la obtención de información acordes con la pregunta y objetivos de la investigación.

Debido a la complejidad de los diversos puntos desde donde se aborda a la empresa familiar, se es consciente de establecer un modelo específico que nos permita llevar la actividad investigadora por un camino donde el modelo específico de estudio haga viable la investigación.

El nivel de estudio que se está manejando en esta investigación respecto a la profesionalización en las empresas familiares, se aprecia tanto a un nivel de individuos, como de organización que están relacionándose, ya que no son acciones individuales, sino conjuntas que manifiestan elementos de estructura, prácticas y objetivos respecto al desempeño, por lo tanto, éste será el tema central que estudiar.

## **2.1. Selección Muestral**

Según Hernández (2010), el número óptimo de los casos de estudio dependerá de la investigación, pero como referencia toma 3 o 4 casos. Por ello, es que para esta investigación se considerará cuatro empresas como casos de estudio, lo cual nos permite mayor profundidad y calidad de la información requerida para esta investigación. Debido a que se busca a su vez la homogeneidad para la investigación es que se han considerado cuatro pequeñas empresas familiares, que pertenecen al sector textil, que han iniciado el proceso de profesionalización, de modo que se logra realizar una comparación y complementación entre los resultados de las empresas. En adicional, para reforzar el estudio de casos, se complementará con una muestra homogénea, en la cual los casos tienen que compartir rasgos similares, y para fines de estos casos, todas pertenecen a un sólo sector, son de tamaño pequeño o pyme, poseen más de 15 trabajadores entre operarios y administrativos y cuentan con más de 10 años en el mercado peruano, este último dato brinda mayor estabilidad y certeza de que, las empresas familiares a ser estudiadas continuarán a través del tiempo.

El proceso para elegir a los casos de estudio se inició recogiendo una base de datos de 200 empresas, entre pequeñas y medianas, del sector textil, por medio de internet y de recomendaciones. Luego se pasó a contactarlas, y se identificó que 50 de estas empresas eran familiares. Posteriormente, se les realizó una evaluación de requisitos de profesionalización, de las cuales sólo 30 habían iniciado este proceso. Una vez evaluadas, se logró concretar 15 entrevistas presenciales con los fundadores de cada empresa, de las cuales cuatro empresas fueron las que decidieron ser parte de esta investigación como estudios de casos.

Las empresas familiares seleccionadas son Yol Fashion, Kleider Creaciones, Thomas y una empresa que solicitó tener el nombre como anónimo y que a partir de ahora la llamaremos “Empresa A”. A continuación, se pasará a describir las empresas de los casos de estudio.

**Tabla 1: Cuadro resumen de las empresas familiares del sector textil**

Empresas	YOL	KLEIDER	EMPRESA A	THOMAS
<b>Core Business</b>	Confección y comercialización de ropa juvenil para mujeres a través de tiendas y por catálogo.	Confección y comercialización de ropa para mujer a través de sus mayoristas y clientes directos en tiendas.	Confección de ropa industrial mayorista.	Confección y comercialización de ropa de vestir para hombres a través de tiendas
<b>Miembros Familiares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esposo (fundador)</li> <li>▪ Esposa (adm. de pagos)</li> <li>▪ Sobrino (gerente general)</li> <li>▪ Sobrina (jefe de diseño)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esposo separado (fundador)</li> <li>▪ Esposa separada (fundadora)</li> <li>▪ Hijo 1 (jefe de ventas)</li> <li>▪ Hijo 2 (jefe de marketing)</li> <li>▪ Tía (adm. principal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esposa (fundadora / gerente general)</li> <li>▪ Esposo (fundador / adm. de infraestructura)</li> <li>▪ Hija 1 (consultora / apoyo administrativo)</li> <li>▪ Hijo 2 (practicante)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Padre (fundador / gerente general)</li> <li>▪ Hijo 1 (adm. de compras)</li> <li>▪ Hijo 2 (adm. de contabilidad)</li> <li>▪ Hijo 3 (adm. de producción)</li> <li>▪ Hija 4 (adm. de ventas)</li> </ul>
<b>Nº de Miembros familiares</b>	4	5	6	5
<b>Miembros No Familiares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefe de producción</li> <li>▪ Jefe de almacén</li> <li>▪ Jefe de acabados</li> <li>▪ Jefe de finanzas</li> <li>▪ Jefe de control interno</li> <li>▪ Jefe de tienda principal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adm. de compras</li> <li>▪ Adm. de contabilidad</li> <li>▪ Adm. de diseño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adm. y ventas</li> <li>▪ Adm. de contabilidad</li> <li>▪ Adm. logístico</li> <li>▪ Adm. de diseño y desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adm. de contabilidad</li> </ul>
<b>Nº Total de trabajadores</b>	70	20	15	50
<b>Años de actividad</b>	24 años	37 años	15 años	37 años

(Elaboración propia)

### 2.1.1. Yol Fashion

Actualmente fabrica y comercializa ropa para mujer a través de sus tiendas y ventas por catálogo. Yol Fashion está conformado por el fundador, su esposa, el gerente general, jefes de producción, almacén, acabados, diseño, finanzas y control interno.

Yol Fashion es una empresa familiar que ha sido creada en 1993, por dos fundadores, Víctor contreras y su esposa, que actualmente sólo ha quedado como propietario el fundador. Víctor inicio en el negocio textil, con base intuitiva, de manera empírica y sin estudios relacionados. A sus inicios confeccionaba polos, no contaba con máquinas, las cuales fueron siendo adquiridas con el pasar del tiempo. Desde los inicios, los familiares que integraron su negocio a nivel operativo fue su sobrino, que actualmente es el gerente general. A medida que iba creciendo, se logró integrar más familiares tanto en el nivel operativo como administrativo.

### 2.1.2. Kleider Creaciones

La empresa se encarga de confeccionar ropa para mujer y comercializar a través de sus mayoristas y clientes directos. Kleider está conformado por dos fundadores - pareja separada - que hacen de gerentes. Su primer hijo es jefe de ventas y su segundo hijo jefe de marketing. Además, tiene una administradora principal – tía -, quien está tomando las funciones de los gerentes.

Kleider es una empresa textil fundada en los años 80 por una pareja de esposos que llegaron de Cajamarca. Empezaron con la comercialización de ropa para luego pasar a la fabricación. La empresa creció apoyada en la política de estado de industrialización y puesta de barreras ante la competencia internacional. Tuvo un buen crecimiento hasta el fenómeno del niño

que fue golpeado en sus ventas. Por el año 2004 tuvo bastante visibilidad al ser sponsor del Miss Perú, dando vestimenta a sus participantes. En los últimos años ha perdido renombre debido a que su público objetivo siguió siendo el mismo, aunque su relación con ellos es aún duradera. En la actualidad sus ventas nuevamente se han visto afectadas por los desastres naturales y por la entrada de la competencia extranjera y nacional.

### **2.1.3. Empresa A**

La Empresa A tiene 15 años en el mercado de la confección de ropa industrial. Empezó con una pequeña máquina en Gamarra como tercerizadora de licitaciones, aunque en poco tiempo ganó contactos y logró ganar las licitaciones mismas. Debido a que la fundadora necesitaba conocer el negocio de las textileras, estudió en Senati y luego en la UPC para estar al tanto de la administración.

La empresa se encarga de la fabricación y comercialización de ropa de seguridad de minas y de limpieza. Está conformado, entre los miembros familiares, por la fundadora que es la gerente general y el fundador, que es administrativo de infraestructura; su hija es administradora de apoyo a la gerente general, además de ser la gerente de su empresa adjunta "Deni Moda"; y su segundo hijo es practicante administrativo con algunas funciones de apoyo a gerencia. Entre los miembros no familiares están las administradoras de Administración y Ventas, Contabilidad, Logística, Diseño y Desarrollo, y tiene una vacante en el puesto de Operaciones.

### **2.1.4. Thomas**

Thomas es una empresa textil fundada en los años 70 por el señor Thomas Huamán quien vino de provincia como ayudante en una empresa similar para luego independizarse y crecer en el contexto del nacimiento del emporio de Gamarra. Junta a sus hermanos y familias por necesidad compran una tienda en Gamarra. Así empiezan a crecer en Gamarra comercializando mercadería y comprando más tiendas.

La empresa se encarga de confeccionar y comercializar vestimenta formal para varones y complementos, a través de sus tiendas. La empresa tiene una junta directiva formada por los padres fundadores, el padre es gerente general y la madre apoyo en ventas; y los 4 hijos, quienes se encargan de la administración de compras, ventas, producción y contabilidad. La madre apoya en labores de ventas junto a su hija administradora de ventas.

### **2.1.5. Inicio de profesionalización en los casos de estudio**

Para la siguiente investigación se eligió cuatro empresas familiares del sector textil que mencionan que siguen un proceso de profesionalización en al menos una de sus dimensiones. Por tal motivo, en una reunión exploratoria se realizaron preguntas a los fundadores de las empresas

familiares sobre algún cambio en su historia que esté relacionada a alguna dimensión de la profesionalización.

En el caso de Yol Fashion, el fundador comentó que la empresa pasó por problemas en ventas, deudas, estandarización de procesos, entre otros, que lo motivaron a realizar una evaluación financiera en sus tiendas. Como resultado de este proceso contrató un profesional en finanzas a cargo de la evaluación continua de su área financiera. Con similar motivo financiero, Kleider tenía la necesidad de ordenar sus finanzas para mejorar su calificación crediticia y así poder tomar nuevas deudas, debido a que sus ventas habían caído por los desastres naturales que ocurrieron en los dos años anteriores. De forma similar, la Empresa A empezó a ordenar su área financiera, debido a que estaban en la necesidad de tomar deudas financieras para cumplir con nuevas licitaciones, además, la fundadora, comienza a estudiar la carrera profesional de administración, tras la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para el crecimiento de su empresa.

Por último, en Thomas, existe una razón relacionada a la dimensión de órganos de gobierno. De acuerdo con el fundador, existía una necesidad de saber qué se realizaba cada semana en la empresa. Por ese motivo se empezaron a organizar y estructuraron un órgano de gobierno a partir de reuniones continuas, con el fin de conocer las acciones de la empresa y tomar decisiones entre toda la familia.

## **2.2. Instrumentos de la investigación**

Para esta investigación empezaremos con la recolección de la literatura relacionada a nuestra pregunta de investigación para luego recolectar la data a través de instrumentos cualitativos como entrevistas semiestructuradas y terminar con el análisis de los resultados para concluir con nuestros objetivos de investigación.

### **2.2.1. Fuentes secundarias**

Se recolectará literatura a partir de artículos académicos, papers, revistas, libros, proyectos de investigación, reportes nacionales e informes relacionados a las empresas familiares, la profesionalización y el desempeño.

### **2.2.2. Entrevistas**

Se realizarán entrevistas semiestructuradas a: expertos y miembros de las empresas familiares. Se harán entrevistas a dos expertos en los temas de profesionalización y empresas familiares, basado en una muestra en cadena. Por otro lado, se realizará entrevistas a los propietarios o fundadores de las cuatro empresas familiares, los empleados administrativos que sean miembros familiares y a los empleados administrativos que no sean miembros familiares. Cabe resaltar que las preguntas de las entrevistas variarán de acuerdo a su relación con el

fundador: miembro familiar, miembro no familiar y fundador. Las guías de entrevista se encuentran en el anexo B y las transcripciones de las entrevistas en los anexos digitales (Ver ANEXO F).

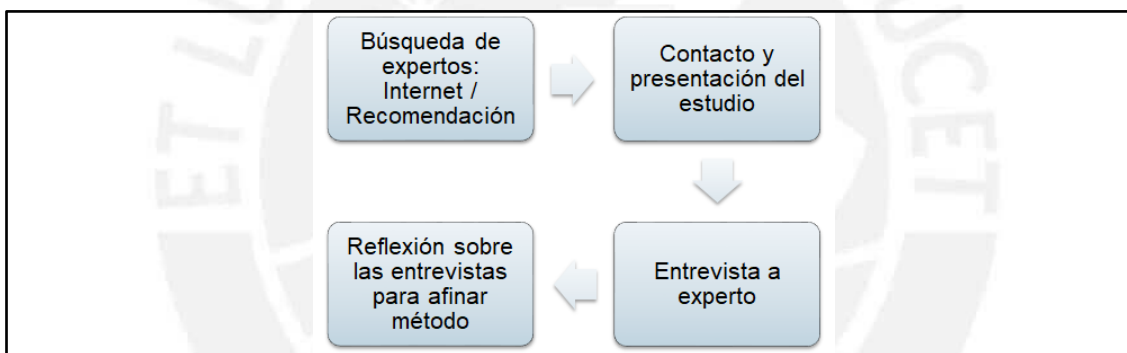
### 2.2.3. Documentos empresariales

Se buscará tener acceso a ciertos documentos empresariales, aunque de acuerdo con la teoría, existen limitaciones al requerir esta información por la dificultad de que las empresas familiares quieran mostrar esta información.

### 2.3. Recolección de datos

En las figuras 3 y 4 se presentará el proceso de recolección de datos por entrevista a expertos y a miembros de la empresa familiar. Las entrevistas a expertos tuvieron la finalidad de conocer el contexto de la empresa familiar y la profesionalización en nuestro país. Mientras que la finalidad de las entrevistas a miembros de las empresas familiares fue de conocer la profesionalización y el desempeño de la misma.

**Figura 3: Flujo de recolección de datos en entrevistas a expertos**

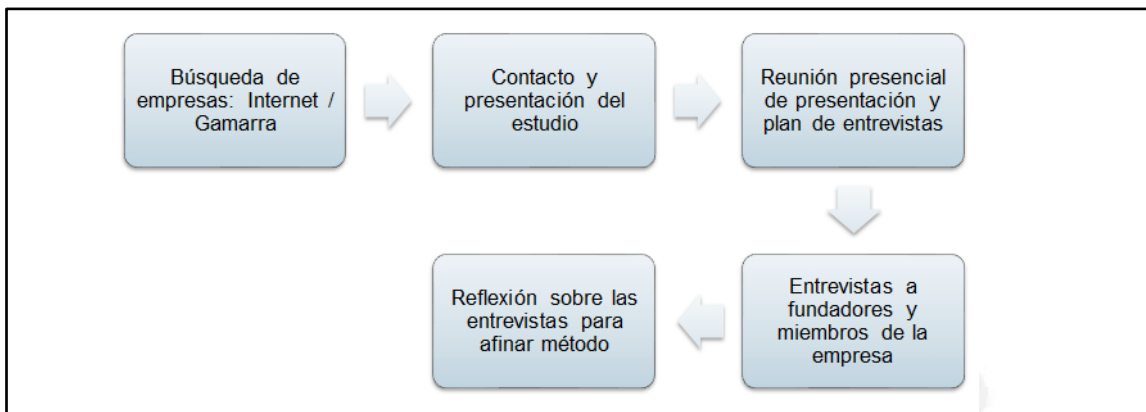


(Elaboración propia)

Para identificar las empresas que serían parte de la investigación, se requirió de una búsqueda exhaustiva de empresas en general, sin embargo, al identificar la relevancia y la cantidad de empresas del sector textil es que se opta por realizar la búsqueda en ese sector (Ver Figura 4). Es de este modo que tras un primer contacto se identifica una mayor apertura de las empresas de este sector por ser parte de la investigación. Asimismo, sólo fue posible en la fase de contacto y/o presentación del estudio, identificar cuáles de estas empresas habrían iniciado un proceso de profesionalización. Debido a que ya se había realizado una primera inmersión en el marco teórico del tema investigado, la herramienta que se utilizó para realizar tal filtro fue una guía de entrevista exploratoria basada, principalmente, en si tenían al menos una de las dimensiones, que Dyer menciona, esta herramienta puede ser revisada en el Anexo B.

Posterior a tal filtro es que identificarían las posibles empresas que serían parte nuestra investigación y se solicita el permiso para realizar la investigación de nuestra tesis. Con las empresas que confirmaron se realizó una reunión presencial de presentación en la que se le explica en qué consistiría su aporte y mayores detalles, además, se firmaría el consentimiento informado de las entrevistas. Finalmente, se realizarían las entrevistas según lo agendado con éstas empresas y se obtendría una reflexión sobre éstas para afinar el método.

**Figura 4: Flujo de recolección de datos en entrevistas a miembros de empresas familiares**



(Elaboración propia)

A continuación, se lista las fuentes de información usados para esta investigación:



**Tabla 3: Entrevistas realizadas a miembros de empresas familiares**

<b>Tipo de datos</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Familiaridad</b>	<b># Entre.</b>
Entrevistas a miembros de: Yol Fashion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundador</li> <li>- Administrador de pagos</li> <li>- Gerente general</li> <li>- Jefe de diseño</li> <li>- Jefe de producción</li> <li>- Jefe de finanzas</li> <li>- Jefe de control interno</li> <li>- Jefe de tienda principal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esposo</li> <li>- Esposa</li> <li>- Sobrino</li> <li>- Sobrina</li> <li>- No Familiar</li> <li>- No Familiar</li> <li>- No Familiar</li> <li>- No Familiar</li> </ul>	8
Entrevistas a miembros de: Kleider Creaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundador</li> <li>- Jefe de ventas</li> <li>- Jefe de marketing</li> <li>- Administrador de compras</li> <li>- Administrador de contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esposo separado</li> <li>- Hijo 1</li> <li>- Hijo 2</li> <li>- No Familiar</li> <li>- No Familiar</li> </ul>	5
Entrevistas a miembros de: Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundadora / Gerente general</li> <li>- Fundador / Adm. de infraestructura</li> <li>- Consultora / apoyo administrativo</li> <li>- Practicante</li> <li>- Adm. y ventas</li> <li>- Administrador de logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esposa</li> <li>- Esposo</li> <li>- Hija 1</li> <li>- Hijo 2</li> <li>- No Familiar</li> <li>- No Familiar</li> </ul>	6
Entrevistas a miembros de: Thomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundador / Gerente general)</li> <li>- Administrador de compras</li> <li>- Administrador de contabilidad</li> <li>- Administrador de producción</li> <li>- Administradora de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Padre</li> <li>- Hijo 1</li> <li>- Hijo 2</li> <li>- Hijo 3</li> <li>- Hija 4</li> </ul>	5
<b>Total</b>			<b>24</b>

Nota: No fue posible concretar entrevista con el contador de la empresa Thomas.

(Elaboración propia)

**Tabla 5: Entrevistas realizadas a expertos**

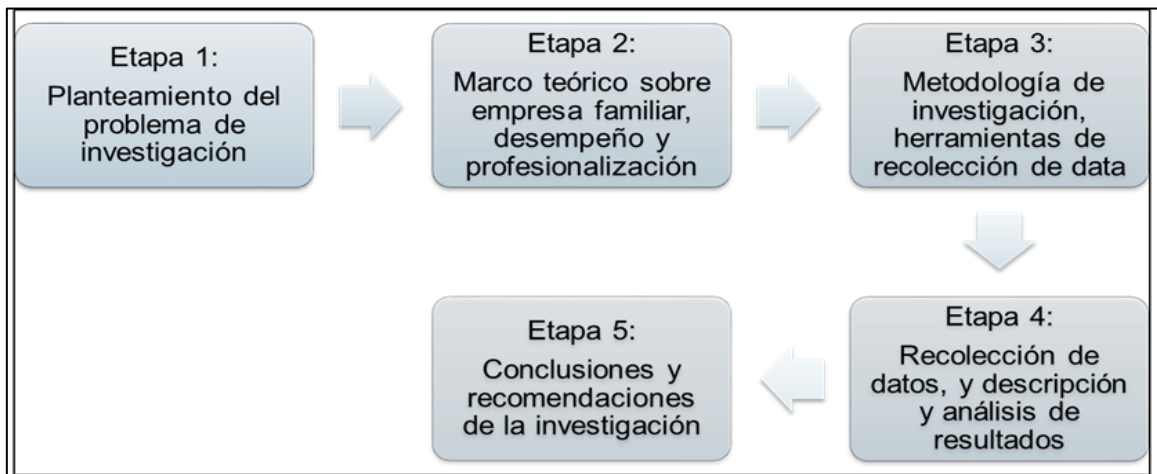
Tipo de datos	Fuente
Entrevistas a expertos	<p>- Entrevista a Julia Velarde Sussoni, docente en la Universidad de Lima, en San Ignacio de Loyola y en César Vallejo, y consultora del Centro de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima en convenio con el IFC con especialidad en Gobierno Corporativo. Entre sus investigaciones se encuentra “Impacto de los comités directivos en las empresas familiares en Lima (PyMes)” y es responsable del Círculo de Desarrollo y Sostenibilidad de Empresas Familiares CEDSEF en la Universidad de Lima.</p> <p>- Entrevista a Pablo Domínguez Estrada, docente en la Universidad de Piura, miembro del comité del Programa Familias en Negocios FEN en la Escuela de Negocios de la misma universidad. Es máster en Economía y Dirección de Empresas en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa IESE en la Universidad de Navarra en España. En su trayectoria ha realizado investigaciones sobre temas de empresas familiares, emprendimiento e innovación. Además, ha realizado entrevistas en revistas y medios televisivos sobre empresas familiares en el Perú.</p> <p style="text-align: right;"><b>Total de entrevistas: 2</b></p>

(Elaboración propia)

#### 2.4. Análisis de datos

Esta investigación se realizará en cinco etapas tal como detalla la figura 5. En primer lugar, se eligió un tema de acuerdo con el interés de cada investigador para luego realizar una inmersión sobre esta y plantear el problema de investigación. Luego, se realizó una búsqueda en la literatura sobre los temas relacionados a empresa familiar, profesionalización y desempeño a partir de revistas, papers, informes entre otros. En la tercera etapa se identificará la metodología de investigación para lograr los objetivos planteados a través de herramientas de recolección de datos. En la siguiente etapa se recolectará los datos de las empresas familiares y los expertos a partir de entrevistas, para que a partir de estos resultados se realice la descripción y análisis de los casos de estudio. Finalmente, se mostrará las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

**Figura 5: Etapas de la investigación**



(Elaboración propia)

En la primera etapa, del planteamiento del problema de investigación, se propuso investigar sobre las empresas familiares peruanas debido a la importancia que tienen en nuestro país y además del interés que tienen los investigadores sobre el tema. A partir de la inmersión en este tema y la discusión con expertos se llegó a comprender que existía una problemática de las empresas familiares en crecimiento y su relación con la profesionalización. Es así que se planteó nuestra pregunta de investigación y a partir de esto nuestros objetivos del estudio.

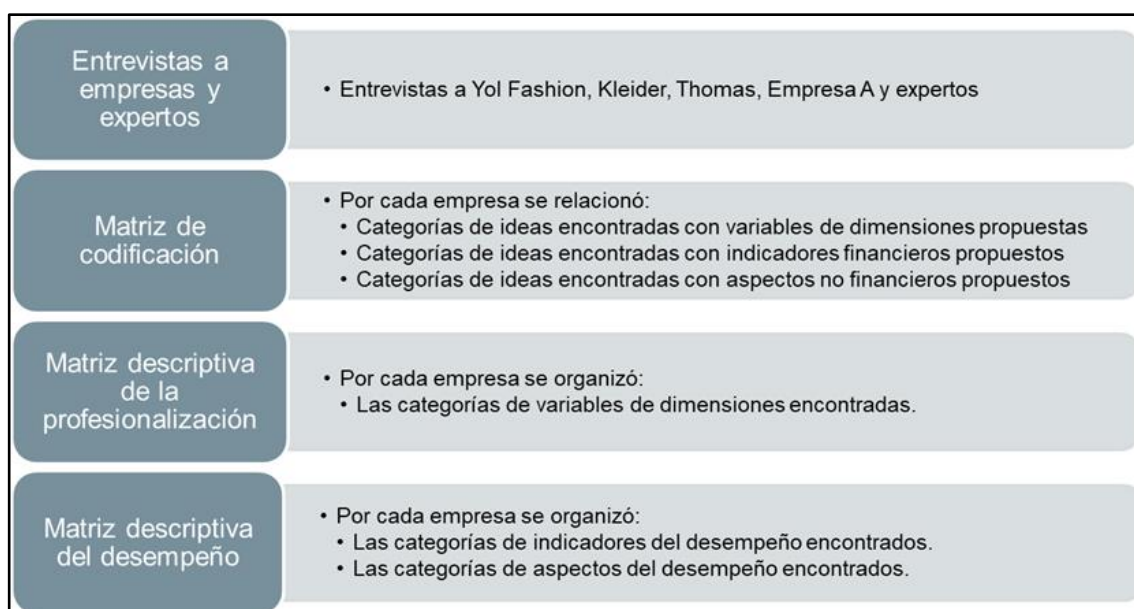
En la segunda etapa se realizó una búsqueda de diversas revistas, informes, papers, libros entre otros, que permitió conocer a profundidad sobre las empresas familiares, el desempeño y la profesionalización y así comprender sobre los factores de la profesionalización y su relación con el desempeño de la empresa familiar.

Una vez comprendida esta relación a partir de la teoría, se pasó a la tercera etapa donde se decidió que el enfoque de la metodología de la investigación sería cualitativo, de alcance exploratorio y descriptivo con un diseño etnográfico. En ese sentido nuestra selección muestral sería de un grupo de cuatro empresas familiares del sector textil y dos expertos en profesionalización de empresas familiares y los instrumentos de recolección de datos a partir de entrevistas semiestructuradas a miembros del grupo de empresas y a los expertos. En cada caso se le informó a los dueños de las empresas que firmen una carta de consentimiento informado (Ver ANEXO C). Cabe resaltar que la guía de preguntas de las entrevistas (Ver ANEXO B) tiene un orden de acuerdo con los factores de la profesionalización y su relación con el desempeño.

En la quinta etapa, una vez recolectada la información, se documentó y organizó de acuerdo con la figura 6. Se comenzó con organizar las entrevistas realizadas a las empresas, dividiendo las ideas más simples por empresa para unirlas con otras ideas similares y formar categorías. Debido al esquema de nuestras entrevistas, nos permitió relacionar estas categorías

con cada variable, indicador y aspectos de nuestra investigación. Para esto usamos una matriz de codificación (Ver ANEXO D) donde colocamos estas categorías en nuestras variables, indicadores y aspectos. Esta matriz de codificación nos permitió realizar una matriz descriptiva de la profesionalización a partir de sus elementos en cada variable (Ver ANEXO G) y una tabla descriptiva del desempeño (Ver ANEXO E), donde se colocaron los indicadores y aspectos del desempeño. Finalmente se hizo uso de figuras de análisis de la relación entre las variables de las dimensiones de la profesionalización con los indicadores y aspectos del desempeño por cada empresa estudiada.

**Figura 6: Organización de los datos recolectados**



(Elaboración propia)

Cada variable de las dimensiones se describe a partir de elementos que fueron encontrados en la literatura. Estos elementos serán identificados en el grupo de empresas estudiadas, para así realizar la descripción de las variables en cada una de ellas. En la siguiente figura, se muestran todos los elementos de cada variable de las dimensiones.

**Figura 7: Elementos por variable de la dimensión de control financiero**

<b>Dimensión de control financiero</b>	
<b>Variable</b>	<b>Elementos</b>
Planificación financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Se establecen metas financieras</li> <li>2: Se establecen estrategias para lograr las metas</li> <li>3: Se exige rentabilidad a largo plazo</li> <li>4: Incluye un diseño proyectos e inversiones.</li> <li>5: Proporciona información para la toma de decisiones.</li> <li>6: Se requiere de un área de administración y finanzas</li> <li>7: Contar con un profesional capaz y competente</li> </ol>
Sistema presupuestario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Posee un documento con objetivos y metas del ejercicio</li> <li>2: Posee un presupuesto de operaciones, de inversiones y financiero.</li> <li>3: Toman decisiones a partir del documento presupuestario</li> <li>4: Se realiza en forma programada y no “al día a día”.</li> </ol>
Evaluación de desempeño financiero	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Sistema de evaluación financiero por métodos.</li> <li>2: El sistema debe ser usado para la toma de decisiones.</li> <li>3: Comparar y analizar tendencias de los estados financieros.</li> </ol>

(Elaboración propia)

**Figura 8: Elementos por variable de la dimensión de control de recursos humanos**

<b>Dimensión de control de recursos humanos</b>	
<b>Variable</b>	<b>Elementos</b>
Sistema de reclutamiento y selección	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Realiza análisis y descripción de puestos por necesidad.</li> <li>2: Pronostica la fuerza laboral para determinar los puestos a cubrir</li> <li>3: Integra una bolsa de trabajo e incluye candidatos internos</li> <li>4: Los aspirantes llenan formularios de solicitud de empleo.</li> <li>5: Usa herramientas de selección para identificar a los candidatos.</li> <li>6: Envía candidatos viables para el puesto con el responsable.</li> <li>7: Se realizan entrevistas de selección con personas relevantes.</li> </ol>
Capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Estructurar programas de formación</li> <li>2: Profesional que contribuya con conocimientos.</li> <li>3: Soporte para el trabajador , el fin es retroalimentación</li> </ol>
Sistema de recompensas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Sistema de recompensas de colocación por mérito.</li> <li>2: Sistema de recompensas de remuneración por mérito.</li> <li>3: Los sueldos deben ser acordes a los del mercado.</li> </ol>
Evaluación del desempeño laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Definición de trabajo del personal</li> <li>2: Presencia de un sistema formal de evaluación</li> <li>3: Implementación regular</li> <li>4: Analizado para la toma de decisiones</li> <li>5: Retroalimentación</li> </ol>

(Elaboración propia)

**Figura 9: Elementos por variable de la dimensión de control de recursos humanos**

<b>Dimensión de órganos de gobierno</b>	
<b>Variable</b>	<b>Elementos</b>
Junta Directiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Grupo que dirige y gestiona la empresa a través de reuniones.</li> <li>2: Recoge la estrategia del consejo administrativo</li> <li>3: Usa los recursos para lograr objetivos de la empresa familiar.</li> <li>4: No influye en la propiedad o contradice la estrategia general.</li> <li>5: Miembros familiares cumplen con la estrategia y objetivos.</li> <li>6: Pueden ser o no miembros familiares</li> </ol>
Consejo administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Hace estrategia de largo plazo, controla la junta directiva e informar a los propietarios.</li> <li>2: Busca fuentes externas en agentes externos.</li> <li>3: Busca la supervivencia y la estrategia de largo plazo para generar valor</li> </ol>
Consejo de familia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Reuniones de la familia para la relación familia- empresa.</li> <li>2: Se tocan temas de sucesión de la gestión.</li> <li>3: Se tocan temas de sueldos de miembros familiares.</li> <li>4: Se establecen metas de largo plazo</li> <li>5: Se establece la filosofía de la gestión</li> <li>6: Se establece la participación en la propiedad</li> <li>7: Adecuada relación entre familiares y ámbito familiar.</li> <li>8: Realizar un protocolo familiar.</li> <li>9: Reglas claras para el ingreso de un familiar a la empresa</li> <li>10. Discusión sobre retiro del fundador.</li> </ol>

(Elaboración propia)

**Figura 10: Elementos por variable de la dimensión de control de recursos humanos**

<b>Dimensión de delegación de la toma de decisiones</b>	
<b>Variable</b>	<b>Elementos</b>
Delegación de toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: Decisiones estratégicas por fundadores, definen los objetivos.</li> <li>2: Decisiones tácticas por directivos administrativos.</li> <li>3: En estas decisiones se usan recursos en línea a los objetivos.</li> <li>4: Decisiones operativas por operarios.</li> </ol>

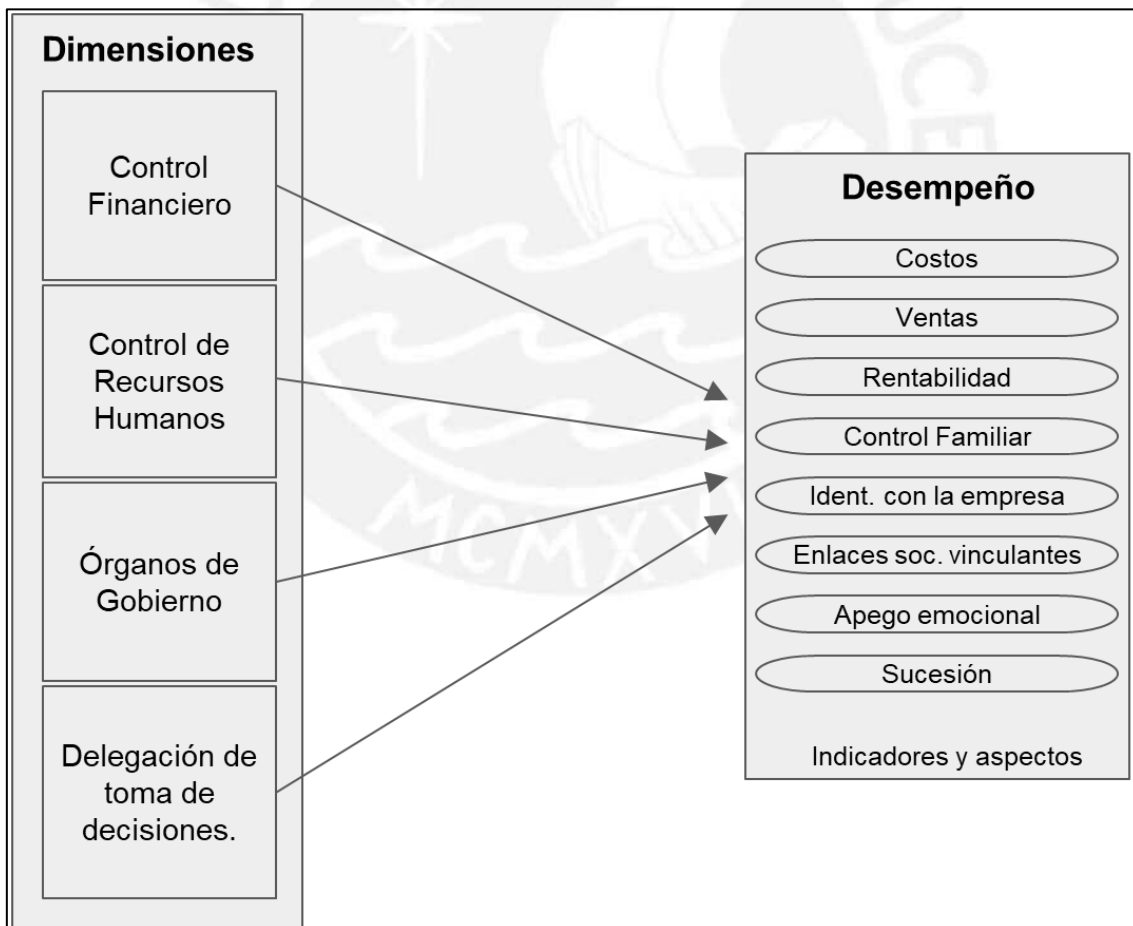
(Elaboración propia)

De esta manera, a partir de la descripción realizada de estos elementos, se identificó la relación entre las variables y el desempeño de la empresa familiar, para posteriormente, analizar la relación de cada dimensión con ese desempeño como se muestra en la figura 11.

Cabe resaltar que para encontrar esta relación se usó una herramienta de preguntas dirigidas a cada elemento de cada variable de cada dimensión (ver ANEXO B). Así, las respuestas de los entrevistados explicarían directamente la influencia positiva o negativa en los indicadores del desempeño tanto financiero como no financiero. Esta herramienta evitó que las respuestas de las entrevistas a profundidad no prestarán ambigüedades entre cuál fue la dimensión que determinó la influencia de los desempeños en algún indicador.

Además, al ser una investigación cualitativa, lo que se pretende es tener posibles teorías sobre la relación entre el desempeño y la profesionalización de las empresas familiares, por lo que nuestras herramientas y el análisis, giran en torno a la confianza de las entrevistas a los personajes principales: los fundadores, administrativos, familiares y expertos.

**Figura 11: Relación entre las dimensiones y el desempeño**

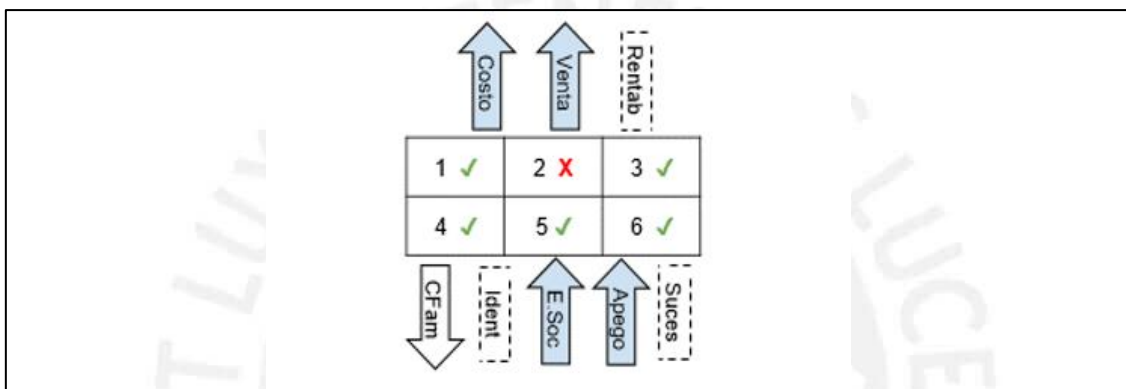


(Elaboración propia)

Las variables de las dimensiones cuentan con elementos que permiten explicar a la profesionalización, tal como se muestra en la figura 11. En cada variable se realizará la descripción a partir de los elementos encontrados de cada empresa. Una vez descrito, se usará la figura 12 que muestra la relación entre la variable y el desempeño de la empresa.

Como parte de esta etapa, el análisis de datos se separará por cada variable de nuestras cuatro dimensiones: (1) tres variables del control financiero, (2) cuatro variables del control de recursos humanos, (3) tres variables de los órganos de gobierno y (4) una variable de la delegación de toma de decisiones.

**Figura 12: Relación entre elementos de la variable, e indicadores y aspectos del desempeño.**



(Elaboración propia)

Los cumplimientos de los elementos de cada variable están numerados del uno (1) al seis (6), donde una “✗” significa que “no cumple” y un “✓” significa que “cumple”. La relación del desempeño está representada por las flechas hacia arriba con desempeño positivo, hacia abajo con desempeño negativo y “entre guiones” con “no influye”. Con esta figura se analizará la relación a nivel de la variable con el desempeño.

Una vez descritos y analizados todas las variables, se realizará un análisis de relación por dimensión, que incluirán cada una de sus variables, con el desempeño. Una vez analizadas las dimensiones, se realizará el análisis de la profesionalización y su relación con el desempeño. Una vez terminado el análisis se pasará a la última etapa de conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## 2.5. Limitaciones de la investigación

En esta investigación se encontraron limitaciones relacionadas a la obtención de la información y que se soporta a lo hallado en la literatura. De acuerdo con Sharma y Carney (2012), las empresas familiares no tienen un sistema que permita obtener información real y actualizada, debido a que es clasificada como personal, como logramos verificar al solicitar documentos



financieros a nuestros casos de estudio. Este mismo autor menciona que las encuestas realizadas a empresas familiares en el mundo tienen bajas tasas de respuesta, lo que dificulta obtener información cuantitativa de la cuál depender. Finalmente, en muchos países existe una limitada base de datos nacionales de resultados financieros de estas empresas, debido a que no es obligatorio que éstas lo divulguen públicamente. Estas limitaciones no han sido ajenas a la realidad peruana, tal como se comprueba en el desarrollo de esta investigación.

Asimismo, el proceso de contacto a nuestros posibles casos de estudio tuvo que ser exhaustivo, ya que a pesar de que se contactaron 200 empresas, había dificultad en identificar cuáles de éstas eran empresas familiares y, a la vez, si cumplían con haber iniciado el proceso de profesionalización. En este transcurso, se identificó que la mayoría de estas empresas eran reacias a brindarnos más información, tanto en el proceso de contacto como en el proceso de las entrevistas personales.

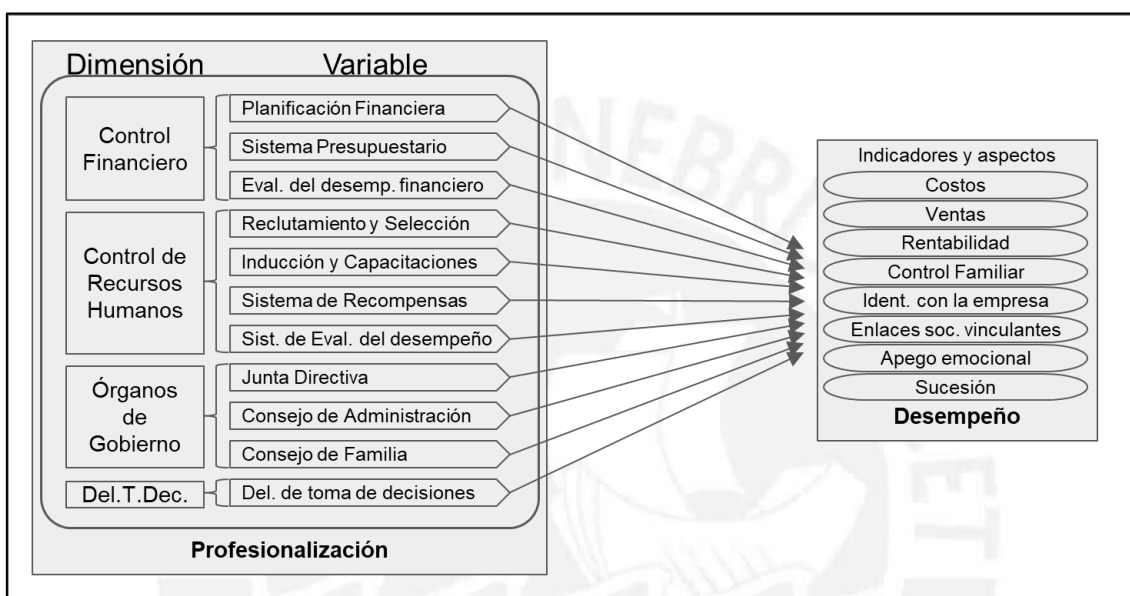
También, se identifica que las empresas familiares han sido reacias a brindar información en el proceso de entrevistas a profundidad, respecto a los desempeños obtenidos. Ya que sólo brindaban información de los posibles desempeños de los elementos que habían desarrollado, más no de los que no habían realizado. Lo que indicaría que las empresas de los casos de estudio podrían evitar aquello, debido a un temor a que se las identifique como una empresa que no realizaba adecuadamente sus actividades, o porque existían variables de la profesionalización que los miembros no usaban, por lo que no encontraban relación con el desempeño de la empresa familiar. Es por ese motivo, que hubo un espacio de reflexión y retroalimentación sobre las herramientas de investigación, para afinarlas y obtener mejores resultados.

Finalmente, como se muestra en el marco teórico, se identificó las relaciones entre las variables de la profesionalización y el desempeño no financiero, son menores que las relaciones con el desempeño financiero. Por ese motivo, esta investigación proporcionará un aporte sobre esta relación.

## CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo analizaremos la relación entre las dimensiones de la profesionalización y el desempeño de un grupo de empresas familiares del sector textil: Yol Fashion, Thomas, Kleider y Empresa A de acuerdo con su profesionalización. En cada variable se analizará su posible relación con el desempeño, tanto financiero como no financiero, tal como queda explicado en la figura 13. Finalmente, se analizará por dimensión y mostrará los resultados de la investigación.

**Figura 13: Estructura del capítulo: Dimensiones, variables y desempeño.**

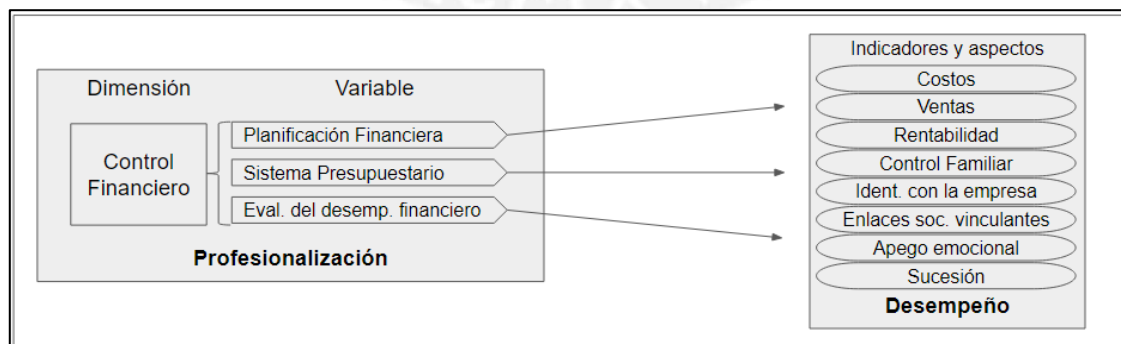


(Elaboración propia)

### 1. Dimensión de Control Financiero

En esta sección se analizará las variables de la dimensión de control financiero y su posible relación con el desempeño, después se analizará a la dimensión control financiero y su desempeño para los cuatro casos de estudio tal como muestra en la figura 14.

**Figura 14: Dimensión de control financiero y el desempeño**



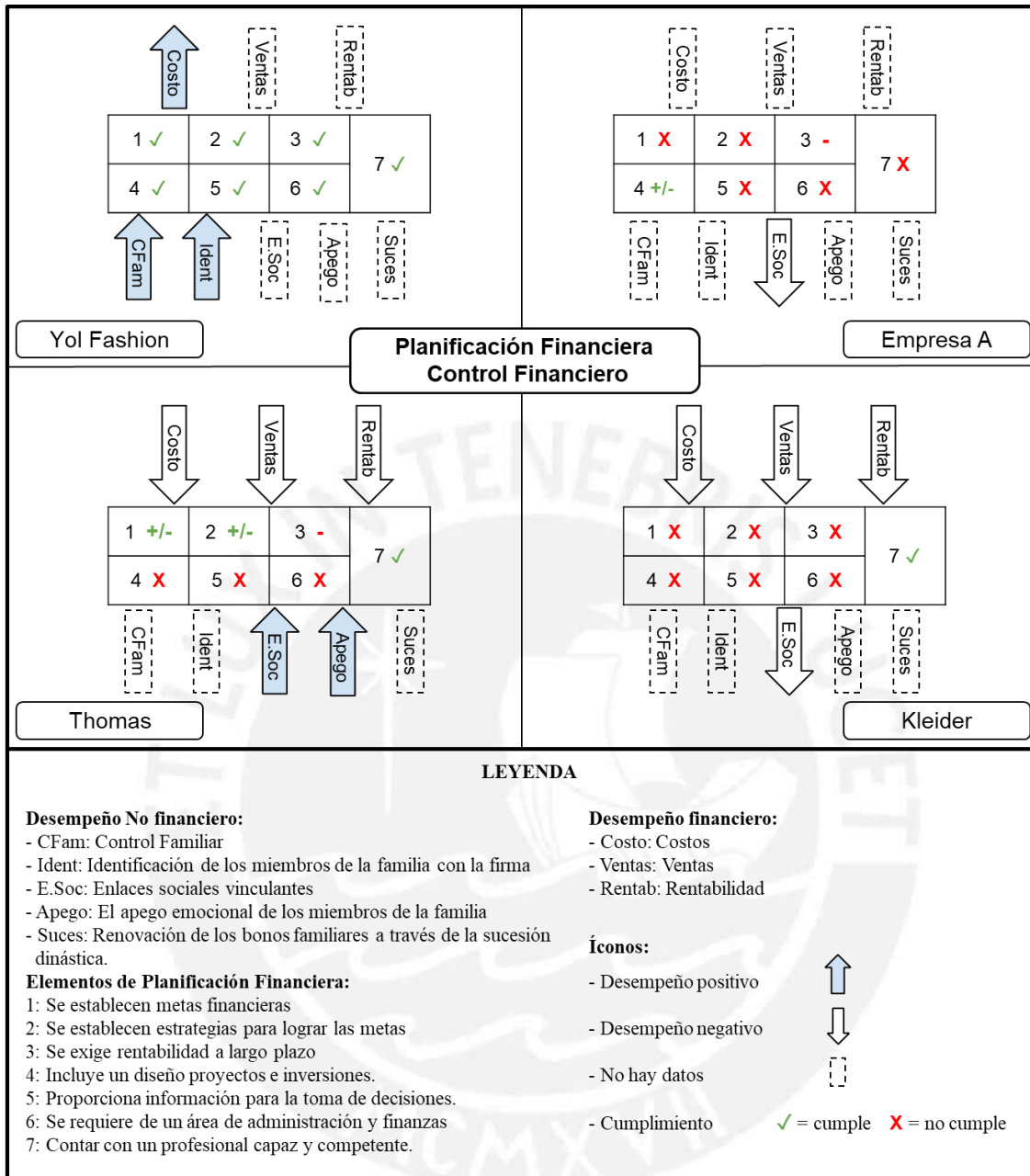
(Elaboración propia)

### **1.1. Análisis de la variable planificación financiera y el desempeño en los casos de estudio**

De acuerdo con la teoría, en la planificación financiera se tienen que establecer los siguientes elementos que consisten en que (1) las metas financieras y (2) sus estrategias deben estar dirigidas a lograrlas, además de que se (3) exige a la empresa una mayor rentabilidad a largo plazo e (4) incluye en su diseño proyectos e inversiones, de manera, que (5) proporciona información para la toma de decisiones. Por otro parte, de acuerdo con los expertos, (6) se requiere un área de administración y finanzas con un (7) profesional capaz y competente.

Los resultados de la descripción de los elementos mencionados en los casos de estudio, que han sido contrastados con la teoría y con el conocimiento de los expertos, pueden ser apreciados en los recuadros de la figura 15, asimismo, para una mejor comprensión, los elementos desarrollados en los casos de estudio están detallados en el ANEXO G. A continuación, se analizará la posible relación de esta variable con su desempeño financiero y no financiero. Se hará uso de la matriz en la figura 15 para tener una mejor visualización de esta posible relación de la variable con su desempeño.

Figura 15: Matriz de la variable planificación financiera y su desempeño.



(Elaboración propia)

Respecto al desempeño financiero, en la figura se aprecia que a más elementos desarrollados de la variable, planificación financiera, influiría positivamente el indicador de costos, mientras que el no desarrollar los elementos de la profesionalización, generaría una relación negativa en los indicadores de desempeño de costos, ventas y rentabilidad.

En lo relativo a la posible *influencia positiva en costos*, se puede apreciar que en la empresa Yol Fashion se habría desarrollado la mayoría de variables, pues esta empresa tiene una *meta de crecimiento en ventas* y lo tiene planificado, lo que le permitiría una mejor visualización de sus datos financieros, y así lograr identificar y controlar sus costos de producción y deudas.

Esto le permitiría una adecuada toma de decisiones para ser eficiente en costos. Mientras que, se apreciaría una *influencia negativa en los indicadores de ventas, costos y rentabilidad*, en las empresas Thomas y Kleider, que no poseen la mayoría de los elementos de la variable. Ello sería explicado, debido a que las empresas mencionaron que al *no tener una planificación financiera* ésta influiría negativamente en sus ventas, costos, y en sus deudas con los bancos y proveedores, *afectando su rentabilidad*, incluso en la empresa Thomas mencionó que al *no tener planificación financiera*, no se consideraban los imprevistos de la empresa y eso originaría que se incrementen los costos.

Respecto al desempeño no financiero, se aprecia en la misma figura, que habría una posible *influencia positiva en control familiar e identificación de los miembros de la familia* en Yol que ha desarrollado todos los elementos; asimismo, se observaría una relación positiva en el *enlace social vinculante y apego emocional de los miembros de la familia* en Thomas, empresa que sólo desarrolló algunos elementos de la variable; por otro lado habría una posible *relación negativa* en Kleider y Empresa A, que sólo han desarrollado una de las variables.

En lo relativo a la posible *influencia positiva de control familiar*, se aprecia sólo en Yol Fashion, debido a que ha establecido, a comparación de las otras empresas, *metas financieras y estrategias para lograrlas*, de modo que minimiza las deudas, al tener un mayor uso de su capital propio. Asimismo, habría una posible *influencia positiva en la identificación de los miembros de la familia* con esta empresa, ya que los miembros familiares asocian el desarrollar todos los elementos de la variable con el éxito de la empresa, lo cual genera motivación y orgullo entre los miembros familiares.

En cuanto a la posible *influencia positiva en el aspecto enlace social vinculante*, se identifica sólo en Thomas, debido al establecimiento de *estrategias y metas* dirigidas a trabajar exclusivamente con capital externo, ya que mantienen los pagos a bancos al día e incluso lo realizan antes del vencimiento, para que pueda solicitar más préstamos y así *crear relaciones sólidas* con estas instituciones.

Por otro lado, se apreciaría una *influencia positiva en el apego emocional de los miembros de la familia* en la empresa Thomas, ya que, al enfocarse en temas de apoyo familiar, dejan de lado el cumplimiento de las *metas y estrategias financieras*, debido a los continuos cambios o simplemente porque no se llegan a cumplir con lo que se había establecido. Por ello, las consideraciones afectivas de este apoyo familiar estarían siendo igual de importantes que las *metas y estrategias financieras* en esta empresa, por lo que estarían aumentando su apego emocional de los miembros de la familia. En cuanto al posible *efecto negativo de los enlaces sociales vinculantes*, en la Empresa A y Kleider es debido a que, al *no desarrollar metas ni*

*estrategias* para cumplirlas, no tienen mapeado las acciones que deben de realizar, por lo tanto no tendrían la seguridad si se van a poder pagar a los proveedores y bancos; además, en el caso de Kleider, si bien tiene deudas con bancos y proveedores, que son atribuidas al contexto de la corriente del niño, éstas están incrementando sin un control financiero. Es de este modo, que ambas empresas no sostienen relaciones a largo plazo con los proveedores ni con sus clientes, lo cual influiría negativamente en sus enlaces sociales vinculantes. Se señala que en el caso de la Empresa A, expresan un deseo de llegar a ser un socio de confianza. Cabe resaltar que, si no se ha mencionado los demás aspectos e indicadores del desempeño en los casos de estudio, es debido a que las empresas no brindaron la información correspondiente.

En base a lo desarrollado respecto al análisis entre la variable y el desempeño financiero, tener una planificación financiera con una meta de crecimiento en ventas, con estrategias financieras, y con una mejor toma de decisiones influiría positivamente en una eficiencia en costos, debido a una mejor visualización y control de los costos y deudas. Mientras que no tener una planificación financiera, influiría negativamente tanto en ventas, en costos como en rentabilidad, debido a la falta de control y visualización de costos, deudas y oportunidades de ventas.

Por otro lado, sobre el desempeño no financiero, se desprende que tener metas financieras y estrategias para lograrlo, tendería a disminuir las deudas y habría un mayor control sobre el uso de capital propio, lo que aumentaría el control familiar sobre la empresa. Además, habría una influencia positiva en la identificación de los miembros de la familia con la empresa por asociar estas metas y estrategias con el éxito de la empresa, lo que les causa motivación.

También, que las estrategias y metas establecidas por las empresas familiares podrían influir en crear relaciones sólidas con instituciones financieras, debido al cumplimiento de las obligaciones financieras, lo que aumentaría el aspecto de enlaces sociales vinculantes. Por otro lado, no tener estas metas y estrategias financieras influiría negativamente en el mismo aspecto del desempeño no financiero, debido a que no tendrían mapeados las obligaciones con bancos y proveedores. Por último, no cumplir con estas metas financieras y cambiar continuamente las estrategias, a partir de las emociones y sentimientos de la familia, traería malestar y frustración a los hijos administrativos lo que generaría una influencia positiva en el apego emocional de los miembros de la familia.

## **1.2. Análisis de la variable sistema presupuestario y el desempeño en los casos de estudio**

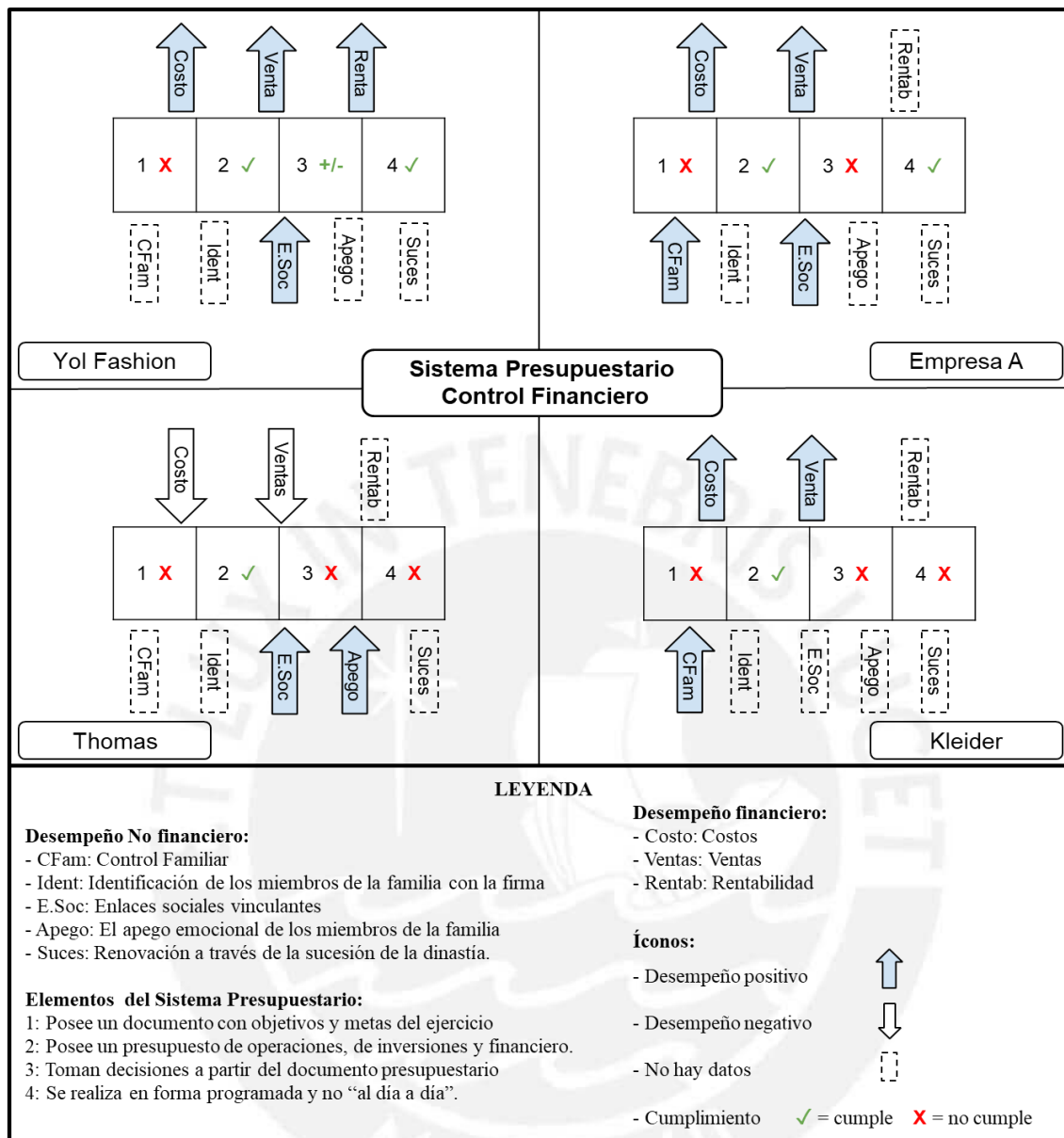
De acuerdo con la teoría, el sistema presupuestario posee elementos que consisten en (1) un documento donde la empresa plasma en números los objetivos y metas por alcanzar en un

ejercicio o en varios; además, está integrado por el (2) presupuesto de operación, de inversiones y financiero, y a partir de este documento presupuestario (3) logra tomar mejores decisiones. Por el lado de los expertos, mencionan que esta variable en la realidad peruana no suele cumplirse porque (4) tiende a ser al “día a día” y no debería ser así, sino de forma programada.

Los resultados de la descripción de los elementos mencionados de los casos de estudio, que han sido contrastados con la teoría y con el conocimiento de los expertos, puede ser apreciado en los recuadros de la figura 16, asimismo, para una mejor comprensión, los elementos desarrollados en los casos de estudio están detallados en el ANEXO G. A continuación, se analizará la posible relación de esta variable con su desempeño financiero y no financiero. Se hará uso de la matriz en la figura 16 para tener una mejor visualización de esta posible relación de la variable con su desempeño.



Figura 16: Matriz de la variable sistema presupuestario y su desempeño.



(Elaboración propia)

Respecto al desempeño financiero, existiría una *influencia positiva en los costos* en Yol Fashion, la Empresa A y Kleider, debido a que poseen un sistema de presupuesto de stock o producción, como parte de un *presupuesto de operaciones, inversiones y financiero*, que les permitiría identificar oportunamente sus gastos y compras. Por otro lado, existiría una *influencia positiva en las ventas*, debido a que este *sistema de presupuesto de stock o producción* haría que sus tiendas estén mejor abastecidas o tengan mejor capacidad de cumplir con sus licitaciones, este último es el caso de la Empresa A. También existiría una *influencia positiva en la rentabilidad*, este es el caso de Yol Fashion, donde *evaluar el presupuesto de forma programada y tomar*



*decisiones* sobre la rentabilidad de las tiendas influiría positivamente en la rentabilidad de la empresa.

Dentro de esta variable, también existe un desempeño financiero negativo en costos y ventas como sólo se aprecia en Thomas. Si bien esta empresa posee un sistema de presupuesto de stock, como parte de un *presupuesto de operaciones, inversiones y financiero*, el dinero asignado también es usado para gastos familiares y es por este motivo que: los costos aumentan y la falta de liquidez no le permite cumplir con ciertas ventas. Esto podría ser por la *falta de una programación y cumplimiento del presupuesto asignado*, que va en línea a lo que los expertos comentaban, que están *al "día a día"*. También podría ser porque, al igual que la Empresa A y Kleider, usa un sistema contable sólo para el pago de impuestos, que no le permitiría tomar decisiones correctas por ser básico y no mostrar la realidad de la empresa. Cabe resaltar que en Kleider, hay ciertas situaciones en las que la *falta de un presupuesto financiero o uno de inversión*, no le permitiría hacer seguimiento a otro tipo de gastos como deudas o gastos familiares para tener liquidez y cumplir con sus pedidos no contemplados, por lo que en ese sentido los costos tenderían a aumentar y las ventas a disminuir.

Desde la perspectiva del desempeño no financiero, existe *una influencia positiva en el control familiar* de la Empresa A y Kleider. Esta estaría explicada por el uso del *presupuesto de stock*, por parte de los fundadores que les permitiría tener el control de los insumos, productos y lo que se gasta en la empresa.

Con respecto a los *enlaces sociales vinculantes*, se aprecia que tendría una *influencia positiva* en tres empresas. La empresa Yol Fashion, menciona que tener *sistemas presupuestarios* influiría en el compañerismo de los trabajadores, debido a que todos deben cumplir con este sistema, sean o no miembros familiares, lo que equilibra su trato justo que en anteriores ocasiones no existía. En el caso de Thomas, el fundador no aplica adecuadamente su *sistema presupuestario*, debido a que dispone de la liquidez para ayudar a los miembros familiares o no familiares, aun así, *aumenta el compañerismo por este trato de ayuda* hacia todos. En el caso de la Empresa A, tener un *sistema presupuestario* habría ayudado a ordenar su stock para lograr mantener un stock de seguridad para cumplir con sus clientes y así seguir trabajando a largo plazo, esto influye en el aspecto de enlaces sociales vinculantes. Aunque es preciso mostrar, en la Empresa A, que, si bien tienen un *sistema presupuestario* asignado anticipadamente y programado, la falta de liquidez influye en el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes, por este motivo los contratos contractuales con sus clientes se ven perjudicados por lo que el *aspecto de enlaces sociales vinculantes podría disminuir*.

Con respecto al apego emocional de los miembros familiares, en Thomas, el fundador dispone de los recursos presupuestados para solventar gastos no laborales de sus familiares o de trabajadores. Este estaría explicado por *la falta de una programación para hacer el presupuesto*, es decir, que en Thomas al realizarse el presupuesto al “día a día” se incluyen gastos no laborales o familiares no contemplados, aunque de esta forma estaría aumentando su desempeño de apego emocional de los miembros familiares.

Con respecto a los indicadores y aspectos no mencionados, como la *rentabilidad*, la *identificación de los miembros de la familia con la firma* y la *renovación a través de la sucesión de la dinastía*, no tendrían una influencia directa con la variable, debido a que, al menos en los aspectos no financieros, no habría relevancia de encontrar una relación. Aunque este punto no cierra la posibilidad que pueda existir esta relación, al menos en esta investigación se asumiría que no existe dicha relación.

En suma, respecto al análisis entre el sistema presupuestario y el desempeño financiero, tener un sistema de presupuesto de stock o de producción, influenciaría positivamente en los costos y en las ventas, debido a ahorros y a un mejor abastecimiento de tiendas. Además, evaluar el presupuesto de forma programada y tomar decisiones sobre esto, influiría positivamente en la rentabilidad de la empresa. También que, si no se realiza la asignación de presupuesto de forma programada, o se usa sólo un sistema contable de pago de impuestos para la toma de decisiones, o la falta de un presupuesto financiero y de inversión, generarían que los costos tiendan a aumentar y las ventas a disminuir.

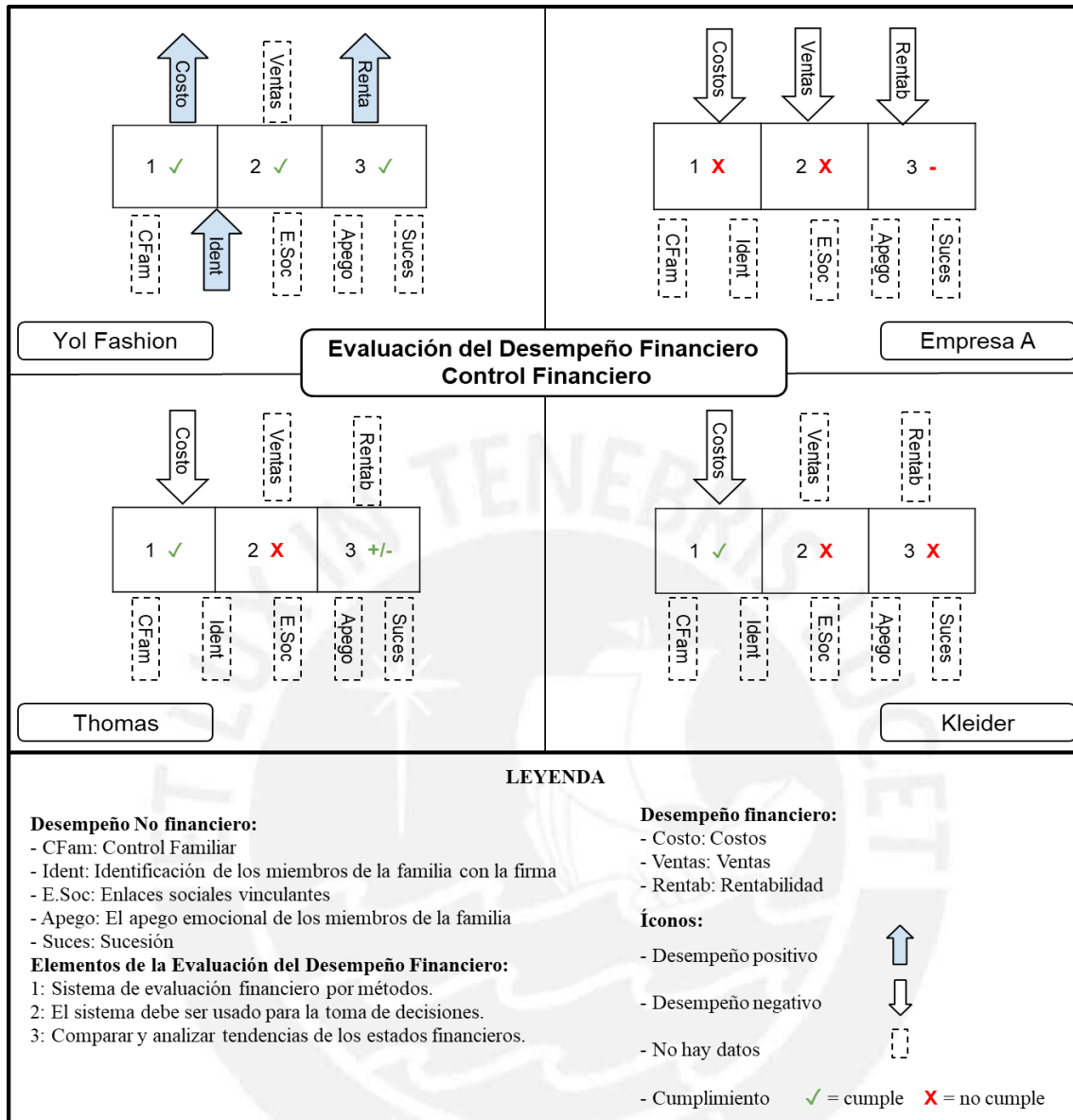
Por otro lado, desde la perspectiva no financiera, el uso del presupuesto de stock o de producción por parte de los fundadores, influiría positivamente en el control familiar. Por otro lado, se desprende que tener sistemas presupuestarios podría influir positivamente en el compañerismo de los trabajadores equilibrando el trato justo hacia todos. Además, lograría ordenar los procesos para cumplir con los clientes a largo plazo. Estos dos puntos aumentarían los enlaces sociales vinculantes de la empresa familiar. Un punto interesante es que, si el fundador no aplica adecuadamente su sistema presupuestario, pero dispone de la liquidez para ayudar a los miembros familiares, también aumentaría el compañerismo entre los trabajadores lo que influiría positivamente en los enlaces sociales vinculantes. Por otro lado, tener un sistema presupuestario, pero no poseer liquidez, podría perjudicar la entrega de pedidos a los clientes, lo que afectaría la relación con ellos y por lo tanto su desempeño en enlaces sociales vinculantes disminuiría. Finalmente, no cumplir con la programación de los sistemas de presupuesto de stock para apoyar gastos familiares, aumentaría el apego emocional de los miembros de la empresa familiar.

### **1.3. Análisis de la variable evaluación de desempeño financiero y el desempeño en los casos de estudio**

De acuerdo con la teoría, las empresas familiares pueden desarrollar un sistema de evaluación financiera, por medio de elementos, que serían métodos como el de (1) “resumen de todas las razones, que analiza liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado” por el “cuadro de Mando Integral” que mide la rentabilidad, el crecimiento, la liquidez y otros que sean importantes indicadores de resultados financieros. Por otra parte, los expertos, mencionan que los (2) sistema de evaluación aplicados deben ser usado para la toma de decisiones; asimismo, se debe de (3) leer y comparar los resultados mensuales, y analizar tendencias de los resultados de los estados financieros.

Los resultados de la descripción de los elementos mencionados en los casos de estudio, que han sido contrastados con la teoría y con el conocimiento de los expertos, puede ser apreciado en los recuadros de la figura 17, asimismo, para una mejor comprensión, los elementos desarrollados en los casos de estudio están detallados en el ANEXO G. A continuación, se analizará la posible relación de esta variable con su desempeño financiero y no financiero. Se hará uso de la matriz en la figura 17 para tener una mejor visualización de esta posible relación de la variable con su desempeño.

Figura 17: Matriz de la variable planificación financiera y su desempeño.



(Elaboración propia)

Desde la perspectiva del desempeño financiero, lo relativo a la posible *influencia positiva* en *costos* se identifica sólo en Yol Fashion, ya que tiene una particularidad, pues el Gerente General menciona que el mantener un sistema de evaluación de desempeño les permite ser competitivos en el mercado, pero que requiere una *inversión* que *impactaría negativamente* en sus costos; sin embargo, el hacer uso de un sistema de evaluación por métodos para la toma de decisiones, le permitió identificar y reducir los pequeños gastos que tenía la empresa sin un respectivo control, por lo que *ahorró en costos*; por ese motivo, es más su probable *influencia positiva sobre la negativa*. En cuanto a la posible *influencia positiva* en la *rentabilidad*, también identificada en Yol, el nuevo administrador financiero, al hacer uso de un sistema de la evaluación

de desempeño financiero, determina la *rentabilidad de las tiendas de la empresa*, y puede *tomar decisiones* al respecto de cómo mejorar la rentabilidad.

En cuanto a la posible *influencia negativa en costos*, se aprecia en Thomas, Kleider y Empresa A, y se explicaría por motivos similares, en las dos primeras, que estarían relacionados con los pagos, y en la tercera, relacionados a la segmentación de proveedores. En el caso de Thomas, el *no desarrollar una lectura completa de los estados financieros*, hace que no se percaten de los errores constantes del contador en el balance general, por lo tanto, aparte de limitar el análisis de éste, genera que se presente erróneamente ante la Sunat, y les impongan multas que incrementan sus costos; de igual manera, en Kleider, el no desarrollar una lectura de los estados financieros, hace que no identifiquen los pagos de impuestos que tienen que realizar y al no darle seguimiento, genera que se aumenten las deudas, lo que desencadena en problemas legales y mayores costos; mientras que en la Empresa A, el no tener un sistema de evaluación no le permite segmentar a los proveedores que le ofrecen mejores precios, lo cual hace que desaprovechen esa ventaja en los costos.

Por otro lado, la posible influencia negativa en el indicador ventas y rentabilidad en la empresa A, es explicada debido a que, al no tener un sistema de evaluación financiera, ni una lectura de los estados financieros, en la que se identifiquen ventas y márgenes para analizar, es decir, no pueden distinguir entre los clientes que marginan más, lo cual origina que no aprovechen mejor sus ventas, por lo tanto, esto influiría negativamente en sus ventas y en su rentabilidad.

Respecto al desempeño no financiero, en la misma figura, se puede identificar una posible *relación positiva* en la *identificación de los miembros familiares con la firma*, sólo en la empresa Yol Fashion; en esta empresa los trabajadores asocian el contar con un sistema de evaluación con el éxito de la empresa, lo cual genera motivación y orgullo entre los miembros familiares por la misma, con lo cual se generaría una *influencia positiva* en el aspecto de la identificación.

En suma, se desprende del análisis entre este elemento y el desempeño que el desarrollar la variable, es a costa de una inversión económica, que puede afectar los costos, sin embargo, los ahorros serían mayores. Es decir, tener un sistema de evaluación de desempeño financiero por métodos que permita la toma de decisiones tendría una influencia positiva en costos. Mientras que tener una persona profesional en finanzas que evalúe la rentabilidad de la empresa a través de este sistema, para entregar información para la toma de decisiones, influiría positivamente en la rentabilidad. Por otro lado, el limitar la lectura al análisis de la contabilidad para pago de impuestos como información para la toma de decisiones, generaría mayores costos, debido a que la información no es completa y sólo muestra la realidad tributaria. Por último, no tener un

sistema de evaluación financiera que permita el análisis de ventas y márgenes, no le posibilitaría priorizar ventas que den mayor rentabilidad.

Desde la perspectiva no financiera, se desprende que tener un sistema de evaluación influiría positivamente en el aspecto de la identificación familiar con la empresa, debido a que, según los miembros de la empresa, les motiva y da orgullo tener un sistema y lo relacionan con el éxito de la misma.

#### **1.4. Análisis de la dimensión de Control Financiero**

En base a la información previamente analizada, se concluiría que el desarrollo de la dimensión de control financiero, en cada variable: planificación financiera, sistema presupuestario y evaluación del desempeño financiero, habría contribuido positivamente en el desempeño financiero en costos, ventas y rentabilidad, y en el desempeño no financiero en control familiar, identificación de los miembros de la familia con la empresa y enlaces sociales vinculantes; mientras que aplicar estas variables de forma no adecuada, habría influido tanto en los indicadores financieros y aspectos no financieros.

Respecto al desempeño financiero, el ahorro en costos estaría explicado porque estos sistemas de control, al plantear metas financieras, estrategias financieras y presupuestos de producción, les generarían orden para la adecuada toma de decisiones, de esta forma se buscaría generar eficiencias y ahorros al cumplir de forma programada con las deudas a bancos y proveedores, o presentar oportunidades de mejora continua. Este punto va en línea con lo que menciona Chrisman (Chrisman, Chua, & Litz, 2004, p. 36) y Bisbe (Bisbe & Otley, 2004, p. 709) sobre el control de costos.

También se logra observar que habría una influencia positiva en ventas y rentabilidad, debido a que habría herramientas que mejoren la visibilidad de oportunidades de venta, que evalúe a los clientes que generen mayor rentabilidad y que logre abastecer oportunamente a sus tiendas. Por otro lado, usar sólo sistemas contables para la toma de decisiones, sería una opción inadecuada, debido a que este sistema es para efectos tributarios y no contempla la realidad de la empresa, por lo que las decisiones tomadas sobre este sistema generarían ineficiencia en costos y ventas.

Por otro lado, respecto al desempeño no financiero, habría un incremento en el control familiar de la empresa por parte del fundador, debido a que ellos también revisan estos sistemas para: controlar los gastos y cumplir de forma programada con sus deudas a bancos. Este orden y cumplimiento de deudas les daría un mayor control sobre el capital propio lo que incrementaría su aspecto de control familiar. Además, con respecto a la identificación de los miembros de la empresa familiar, el uso de los sistemas de planificación y evaluación del desempeño financiero,

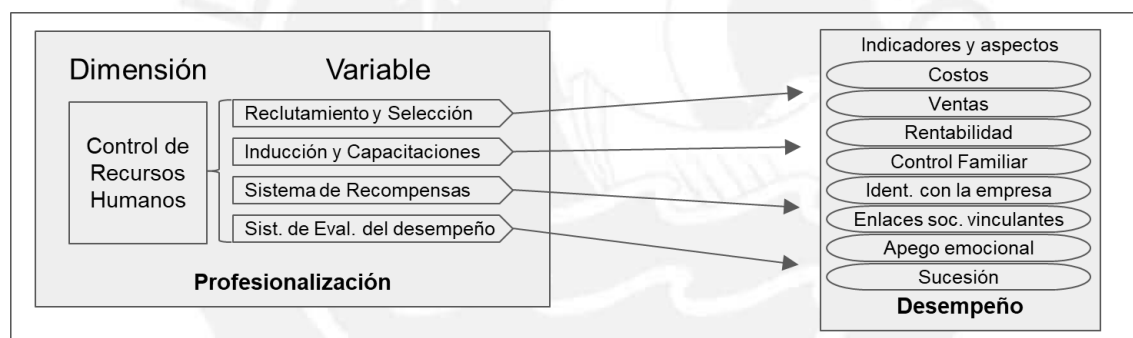
influirían positivamente en este aspecto. Esto debido a que, según los miembros de la empresa, les motiva y da orgullo tener sistemas financieros, y lo relacionan con el éxito de la misma.

En línea a estos aspectos no financieros, habría un incremento en los enlaces sociales vinculantes debido a que aumentaría el compañerismo de los trabajadores y la relación de la empresa con sus proveedores e instituciones financieras. Esto debido a que tener metas y estrategias financieras, así como sistemas presupuestarios de stock, de finanzas y de inversión, lograría un orden tanto de producción como financiero que fomentaría, a los empleados un trato más justo, y a los proveedores y bancos, un trato más responsable en el cumplimiento de las obligaciones. En suma, se generarían mejores relaciones con empleados, proveedores y entidades financieras.

## 2. Dimensión de Control de Recursos Humanos

En esta sección se analizará las variables de la dimensión de control de recursos humanos y su posible relación con el desempeño, después se analizará a la dimensión control financiero y su desempeño para los cuatro casos de estudio tal como muestra en la siguiente figura.

**Figura 18: Dimensión de control de recurso humanos y el desempeño**



(Elaboración propia)

Según la teoría, en el proceso de profesionalización uno de los aspectos importantes a abordar es el control de los recursos humanos a través de las prácticas en las empresas no familiares. Así, se desprenden tres variables en esta dimensión: (1) reclutamiento y selección formal, (2) inducción y capacitaciones, (3) sistemas de recompensa y (4) evaluación del desempeño laboral.

### 2.1. Análisis de la variable sistema de reclutamiento y selección formal, y el desempeño en los casos de estudio

De acuerdo con la teoría, dentro de un sistema de reclutamiento formal debe desarrollarse a partir de elementos como (1) un análisis y descripción de puestos, para luego (2) planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos a cubrir; luego debe (3) integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, incluyendo candidatos internos; e (4) indicar a los aspirantes

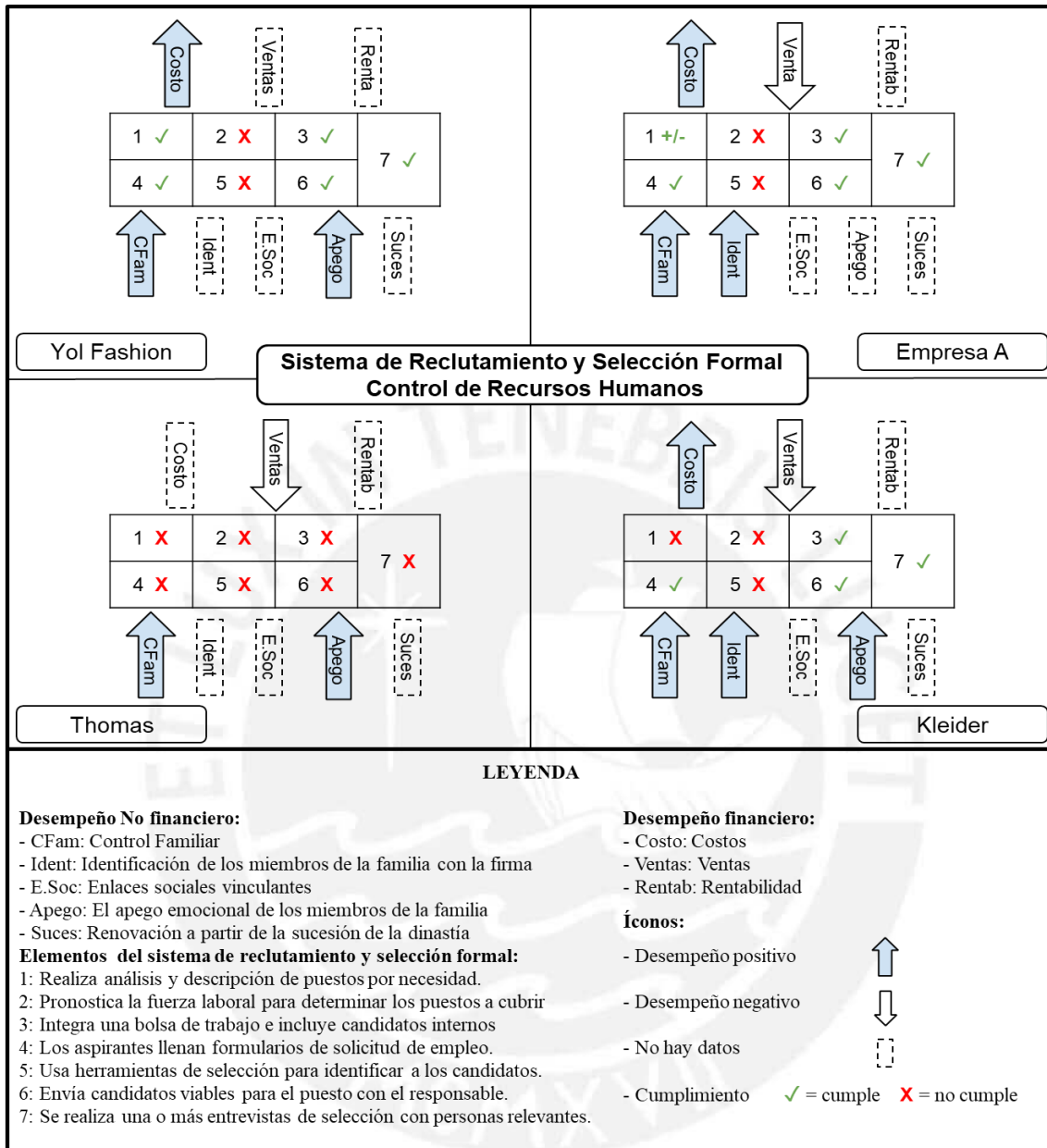
que llenen los formularios de solicitud de empleo con su información. Por otro lado, los expertos coinciden con la teoría sobre que un reclutamiento formal debe tener un diseño que contenga los perfiles de puestos de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Luego, en cuanto a la selección formal, según la teoría, se debe desarrollar a partir del (5) uso de diversas herramientas de selección como exámenes de conocimientos, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables. Luego, (6) debe enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo; Por último, (7) debe realizar al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real. Por otro lado, los expertos coinciden con la teoría, en esta variable, en que el perfil del candidato debe calzar con su puesto y que el elegido debe tener todas las capacidades que el puesto demande.

Los resultados de la descripción de los elementos mencionados de los casos de estudio, que han sido contrastados con la teoría y con el conocimiento de los expertos, puede ser apreciado en los recuadros de la figura 19, asimismo, para una mejor comprensión, los elementos desarrollados en los casos de estudio están detallados en el ANEXO G. A continuación, se analizará la posible relación de esta variable con su desempeño financiero y no financiero. Se hará uso de la matriz en la figura 19 para tener una mejor visualización de esta posible relación de la variable con su desempeño.



**Figura 19:** Matriz de la variable reclutamiento y selección formal, y su desempeño.



(Elaboración propia)

Desde el lado del desempeño financiero, se aprecia que los *costos* estarían siendo influenciados positivamente en Yol Fashion, Kleider y la Empresa A. Esto podría estar explicado porque en estas tres empresas, mencionan que usar *canales de reclutamiento como bolsas de trabajo*, les permitiría *ahorrar en costos* y tiempo; porque la reposición de personal es más rápida y existen más candidatos entre quienes elegir. Es necesario precisar que, si bien Kleider menciona que, por un lado, usar una bolsa de trabajo es *más barata*, por otro lado, no logra obtener el personal adecuado, por lo que gastaría en entrenar al personal y eso *aumentaría los costos*. Cabe

resaltar que Kleider hace uso también del *canal de reclutamiento por recomendación* de sus mismos trabajadores, quienes, según la empresa, les traería el personal adecuado y más capacitado, por lo cual *dejarían de gastar* en entrenamiento al personal. Si bien la teoría menciona que tener candidatos internos es parte de tener un sistema de reclutamiento formal, ninguna de las empresas lo menciona.

Con respecto a sus *ventas*, habría una influencia negativa en Empresa A, Thomas y Kleider por no tener sus funciones claras, debido a que no realizan un *análisis y descripción de puestos por necesidad*, y por la falta de personal de ventas y pedidos, que podría explicarse porque no realizan un *pronóstico de la fuerza laboral que necesitarán*. Por el lado de Kleider, menciona que *no existe claridad de las funciones* que debe tener su personal administrativo, en especial el de ventas. De hecho, el jefe de ventas menciona que, si bien se le dijo que iba a estar encargado de las ventas, le empezaron a pedir apoyo en otras áreas de la empresa, por lo que estaría *perdiendo oportunidades de ventas*. Por otro lado, en la Empresa A, Kleider y Thomas al no realizar una *planificación de la demanda por necesidad*, no contarían con el personal para *cumplir con sus ventas y pedidos*.

Por otro lado, el desempeño no financiero se vería beneficiado en sus aspectos de *Control Familiar, Apego emocional de los miembros de la familia e Identificación de los miembros de la familia con la firma*. Con respecto al *control familiar*, se puede apreciar que en todas las empresas tendrían una *influencia positiva*, se apliquen o no los elementos de la variable. Se aprecia también que en Thomas donde la mayoría de elementos no se cumple, aun así estaría *influyendo positivamente en este aspecto*. Esto podría explicarse por la realidad del grupo de empresas estudiado, tanto la Empresa A, Kleider y Thomas, tienen entre sus miembros administrativos a sus hijos, quienes no pasaron por un canal de reclutamiento formal, ni tuvieron pruebas de selección. Aún así, poseen el control familiar al estar presentes en la junta directiva o en puestos clave, apreciado en la Empresa A, la hija apoya como consultora y administradora; en Kleider, los hijos apoyan administrativamente; y en Thomas, todos los hijos son parte de la junta directiva, es por este motivo que el *control familiar se mantendría*. Por el lado de Yol Fashion, el fundador introdujo a su esposa en la empresa como administradora encargada del control de los pagos y como canal de información para él, debido a que el fundador estará realizando otras actividades fuera de la empresa. Esta situación *aumentaría el control familiar* en Yol Fashion, como lo mencionan sus administrativos, que sienten que ahora “se tiene todo más controlado y ya no se gasta por gastar”. En resumen, las cuatro empresas tienen o han añadido a miembros familiares sin cumplir necesariamente con los elementos de la variable de reclutamiento y selección para posiblemente *mantener o aumentar el control familiar* de la empresa.

Se aprecia también, que existiría una influencia positiva en el *apego emocional de los miembros de la familia* en las empresas Yol Fashion, Thomas y Kleider, al no cumplir con parte de esta variable. Esto debido a que los fundadores contrataban a miembros familiares posiblemente por un *apego emocional a su familia*, aunque no cumplían con parte del proceso de reclutamiento y selección formal que comprende un *análisis y descripción de puestos*; el *llenado de un formulario de solicitud de empleo*, debido a que era por recomendación; el uso de *herramientas de selección* ni la *realización de entrevistas de selección con las personas involucradas*. Si bien el *apego emocional del fundador aumentaba*, según los comentarios del personal administrativo, en el nivel operativo había conflictos familiares e incomodidad de los miembros no familiares de la empresa al contratar miembros familiares que no estaban alineados a la cultura de la empresa.

Con respecto a los indicadores y aspectos no mencionados, como la *rentabilidad*, los enlaces sociales vinculantes y la *renovación a través de la sucesión de la dinastía*, no tendrían una influencia directa con la variable, debido a que, al menos en los aspectos no financieros, no habría relevancia de encontrar una relación. Aunque este punto no cierra la posibilidad que pueda existir, al menos en esta investigación se asumiría que no existe dicha relación.

De acuerdo al análisis entre ésta variable y el desempeño, se desprende que las empresas familiares que usan canales de reclutamiento como bolsas de trabajo podrían lograr reducir sus costos, debido a la rapidez de reposición del personal, aunque podría depender de la necesidad que tenga la empresa: las empresas que buscan personal administrativo logran encontrarlo a partir de bolsas de trabajo, mientras que, las empresas familiares que buscan personal operativo, se les haría más conveniente realizarlo a través de recomendaciones de su propio personal. Esto es debido a que el personal operativo necesita venir con cierta experiencia operativa que al no tenerlo aumentaría los costos en entrenamiento. Además, se desprende que no realizar un análisis y descripción de puestos por necesidad ni pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos a cubrir, influiría negativamente en las ventas: dejando de cumplir con pedidos o perdiendo oportunidades de ventas.

Por otro lado, la contratación o integración de miembros familiares en la empresa sin cumplir con un proceso de reclutamiento y selección formal, aumentaría el control familiar. También, que la lealtad y compromiso del personal administrativo, incrementa la identificación de los miembros familiares de las empresas familiares. Por último, se desprende que si bien una empresa familiar puede tener un sistema de reclutamiento y selección formal, no siempre se cumpliría con éste proceso al integrar a un miembro familiar, por lo cual las emociones y

sentimientos determinaría la toma de decisiones, de manera que el apego emocional del fundador aumenta.

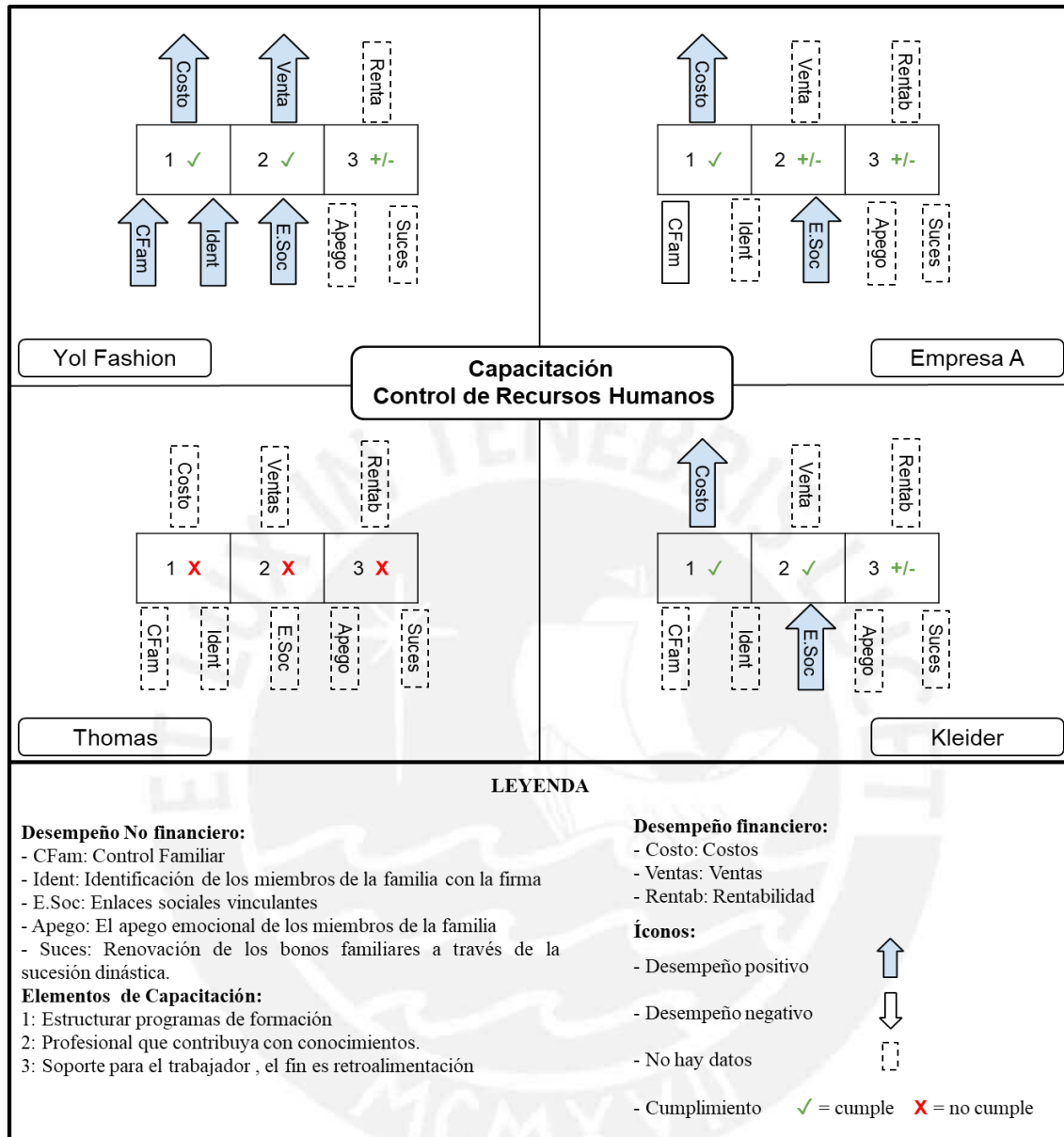
## **2.2. Análisis de la variable capacitación y el desempeño en los casos de estudio**

De acuerdo con la teoría, para profesionalizarse en esta variable se requiere de elementos como (1) la estructuración de programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la empresa, donde (2) la incorporación de un profesional altamente capacitado, enriquece el proceso con sus conocimientos y experiencias, y si es externo a la familia se espera que contribuyan con conocimientos técnicos especializados que carecen en la familia. Por otro lado, el experto menciona que el proceso de (3) capacitación debe de ser soporte para el trabajador con el fin de una retroalimentación.

Luego, en cuanto a la selección formal, según la teoría, se debe desarrollar a partir del (5) uso de diversas herramientas de selección como exámenes de conocimientos, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables. Luego, (6) debe enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo. Por último, (7) debe realizar al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real. Por otro lado, los expertos coinciden con la teoría, en esta variable, en que el perfil del candidato debe calzar con su puesto y que el elegido debe tener todas las capacidades que el puesto demande.

Los resultados de la descripción de los elementos mencionados de los casos de estudio, que han sido contrastados con la teoría y con el conocimiento de los expertos, puede ser apreciado en los recuadros de la figura 20, asimismo, para una mejor comprensión, los elementos desarrollados en los casos de estudio están detallados en el ANEXO G. A continuación, se analizará la posible relación de esta variable con su desempeño financiero y no financiero. Se hará uso de la matriz en la figura 20 para tener una mejor visualización de esta posible relación de la variable con su desempeño.

**Figura 20: Matriz de la variable capacitación y su desempeño.**



(Elaboración propia)

Respecto al desempeño financiero, en la figura, se aprecia que un posible efecto positivo en costos en las tres empresas que han desarrollado la variable capacitación, Yol, Empresa A y Kleider, incluso en la primera tendría, en adicional, un posible efecto en ventas. En lo relativo a la posible influencia positiva en costos, las tres empresas: Yol, Empresa A y Kleider, mencionan que la realización de capacitaciones a los trabajadores trae consigo una mejor eficiencia, ya que trabajan más rápido y cometen menos errores, lo cual se traducen en un ahorro en costos, por ende, ello posiblemente tiene un efecto positivo en costos. Es decir, en las tres empresas se explican por la misma razón. De igual manera, el posible efecto positivo en ventas que se aprecia

sólo en la empresa Yol Fashion, es debido a que mencionan que las capacitaciones que han sido dirigidas a la fuerza de venta impulsan las ventas, lo cual presume una influencia positiva en ese indicador; mientras que en Kleider y la Empresa A no se aprecia tal efecto, debido a que el primero no realiza tales capacitaciones en ventas, a pesar de tener vendedores y el segundo no cuenta con vendedores.

Respecto al desempeño no financiero, que se aprecia en la misma figura, una relación positiva en el aspecto enlace social vinculante en Yol, Kleider y Empresa A, que han desarrollado los elementos de la variable. Adicionalmente, se identifica sólo en Yol una posible relación positiva en los aspectos control familiar e identificación de los miembros familiares con la firma. En cuanto a la presumible influencia positiva del control familiar, que es identificada, sólo, en Yol debido al traspaso de la información de conocimientos sobre la empresa que hace el Gerente General (sobrino) a la esposa del fundador, para que ella tenga mayor injerencia en la empresa cuando no esté presente el fundador, ya que el actualmente, está desarrollando otras actividades no empresariales, de manera que la toma de decisiones sigue manteniéndose entre los miembros de la familia, incrementando el control familiar, por lo tanto, es probable que genere una influencia positiva en ese aspecto.

Igualmente, en Yol, se identifica una probable influencia positiva en identificación de los miembros familiares con la firma, debido a que los miembros familiares al ser parte de las capacitaciones perciben la preocupación del fundador, lo cual les brindaría un fuerte sentido de pertenencia y empoderamiento al negocio familiar. Además, el gerente y el fundador de Yol señalan que se nota esfuerzo de los miembros familiares de aplicar lo aprendido en las capacitaciones, de modo que ya no cometen errores y son más ordenados, por lo cual relacionarían su éxito con el de la empresa. Por estos dos motivos es que se señala una probable influencia positiva en el aspecto en la identificación de los miembros familiares con la firma. No se aprecia en las otras empresas, ya que los miembros familiares no fueron parte de las capacitaciones.

Al analizar los casos, también se identificaría una relación positiva en el aspecto enlace social vinculante en Yol, Empresa A y Kleider, lo cual se explicaría por el esfuerzo de los trabajadores por aplicar lo aprendido, con lo cual reducen errores y son más ordenados. Asimismo, en Yol y Kleider mencionaron que las capacitaciones hacen que estén más motivados y le brinda a los trabajadores tranquilidad al satisfacer sus conocimientos. Además, en Yol y Kleider, el fundador busca que todos los trabajadores aprendan y tengan un crecimiento personal, y en la Empresa A, debido a que aplicaron lo aprendido, encontraban soluciones, minimizando los conflictos. Estas acciones originarían relaciones duraderas, a largo plazo entre los trabajadores y

la empresa, lo cual generaría una relación positiva en el aspecto del desempeño no financiero de enlace social vinculante en las tres empresas.

En suma, se identifica que el desarrollar la variable capacitación sin una retroalimentación tendría influencia tanto en el desempeño financiero como no financiero. Es decir, este elemento no es determinante para lograr un desempeño. Por otro lado, el desarrollar la variable capacitación, sin retroalimentación, influiría positivamente en el desempeño financiero, costos y ventas; y en el no financiero, los enlaces sociales vinculantes. Mientras que si se desarrolla la capacitación, incluyendo a los miembros familiares se tiene, en adicional, un desempeño no financiero en identificación de los miembros familiares con la firma, ya que si ponen en práctica lo aprendido presumiblemente relacionan su éxito con el de la empresa.

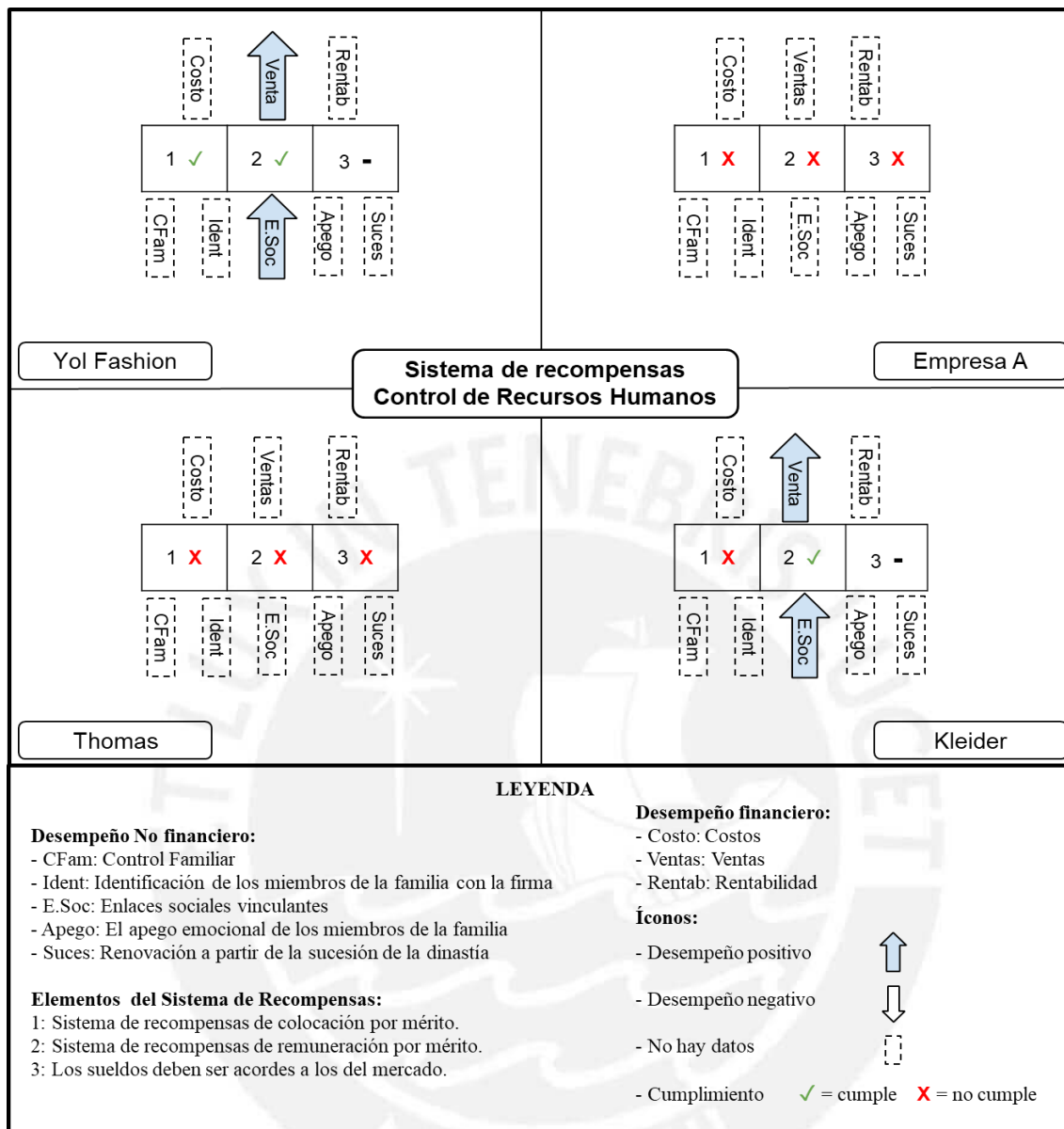
Se identifica también que, si el profesional familiar contribuye con conocimientos para el traspaso de conocimiento a otro miembro de la familia, que va a tener mayor delegación de decisiones en la empresa, influiría en su desempeño de control familiar, ya que el control de la empresa familiar sigue en manos de la familia. Además, el desarrollar la variable capacitación, sin retroalimentación, influiría en ventas, si se cuenta con capacitaciones dirigidas a esa área. Por último, no se han identificado la posible influencia de no aplicar la variable, debido a la falta de información por parte de las empresas.

### **2.3. Análisis del sistema de la variable recompensas y el desempeño en los casos de estudio**

De acuerdo con la teoría, el sistema de recompensas debe estar basado en la meritocracia, por medio del desarrollo de elementos, que es (1) la colocación de personas en puestos y (2) recompensadas en función de su mérito, puede implicar nuevos sistemas y diseños organizativos para monitorear y recompensar el desempeño gerencial. Por otro lado, de los expertos añaden que se debe tener presente que (3) los sueldos deben ser acordes a los del mercado.

Los resultados de la descripción de los elementos mencionados de los casos de estudio, que han sido contrastados con la teoría y con el conocimiento de los expertos, puede ser apreciado en los cuadros de la figura 21, asimismo, para una mejor comprensión, los elementos desarrollados en los casos de estudio están detallados en el ANEXO G. A continuación, se analizará la posible relación de esta variable con su desempeño financiero y no financiero. Se hará uso de la matriz en la figura 21 para tener una mejor visualización de esta posible relación de la variable con su desempeño.

**Figura 21:** Matriz del sistema de recompensas y su desempeño.



(Elaboración propia)

A partir de esta matriz, se aprecia en base al desempeño financiero, que las *ventas* tendrían un posible efecto positivo, tanto en Yol Fashion como en Kleider, que sería explicado por la aplicación de algún *sistema de recompensas de remuneración por mérito*. En ambas empresas se comenta que al aplicar incentivos a sus vendedores las ventas suben. Asimismo, en el caso de Yol Fashion, no se menciona si la *recompensa de colocación por mérito* en sus administrativos haya influido en las *ventas*.

Por otro lado, en el aspecto del desempeño no financiero, Yol Fashion y Kleider aumentarían sus *enlaces sociales vinculantes* debido a su sistema de recompensas de



remuneración por mérito. Este sistema haría que el empleado remunerado demuestre reciprocidad con sus empleadores y con la empresa, al unir directamente los resultados del vendedor con su remuneración variable. También, habría una relación positiva de *colocar a un miembro familiar en un puesto administrativo por el mérito* que haya tenido en la empresa, lo que incrementaría el *control familiar*. Esto debido a que, en Yol Fashion, el gerente general ha podido escalar de posiciones desde el nivel operativo hasta el administrativo, además el fundador considera que ha estado desde sus inicios, se ha profesionalizado e inclusive tiene doctorados, además también habría influido la confianza por trabajar con él por varios años.

En base a lo desarrollado en este análisis, Se desprende del análisis entre esta variable y el desempeño de la empresa que, aplicar un sistema de recompensas remunerativo ligado a las ventas, aumentaría las ventas. Además, que aplicar un sistema de recompensas de remuneración por mérito ofrecería reciprocidad en sus empleados, lo que aumentaría los enlaces sociales vinculantes.

Con respecto a los indicadores y aspectos no mencionados, como el *costo*, la *rentabilidad*, el *control familiar*, la *identificación de los miembros de la familia con la firma*, el *apego emocional de los miembros de la familia* y la *renovación a través de la sucesión de la dinastía*, no tendrían una influencia directa con la variable, debido a que, como se mencionó en otras variables, no habría relevancia de encontrar una relación. Aunque este punto no cierra la posibilidad que pueda existir, aunque, al menos en esta investigación, se asumiría que no existe dicha relación. Por otro lado, en el caso de Thomas y la Empresa A, al realizar las preguntas sobre sus sistemas de recompensas, comentaron que no tenían en mente realizarlo debido a que no veían cómo afectaba su desempeño, tanto financiero como no financiero.

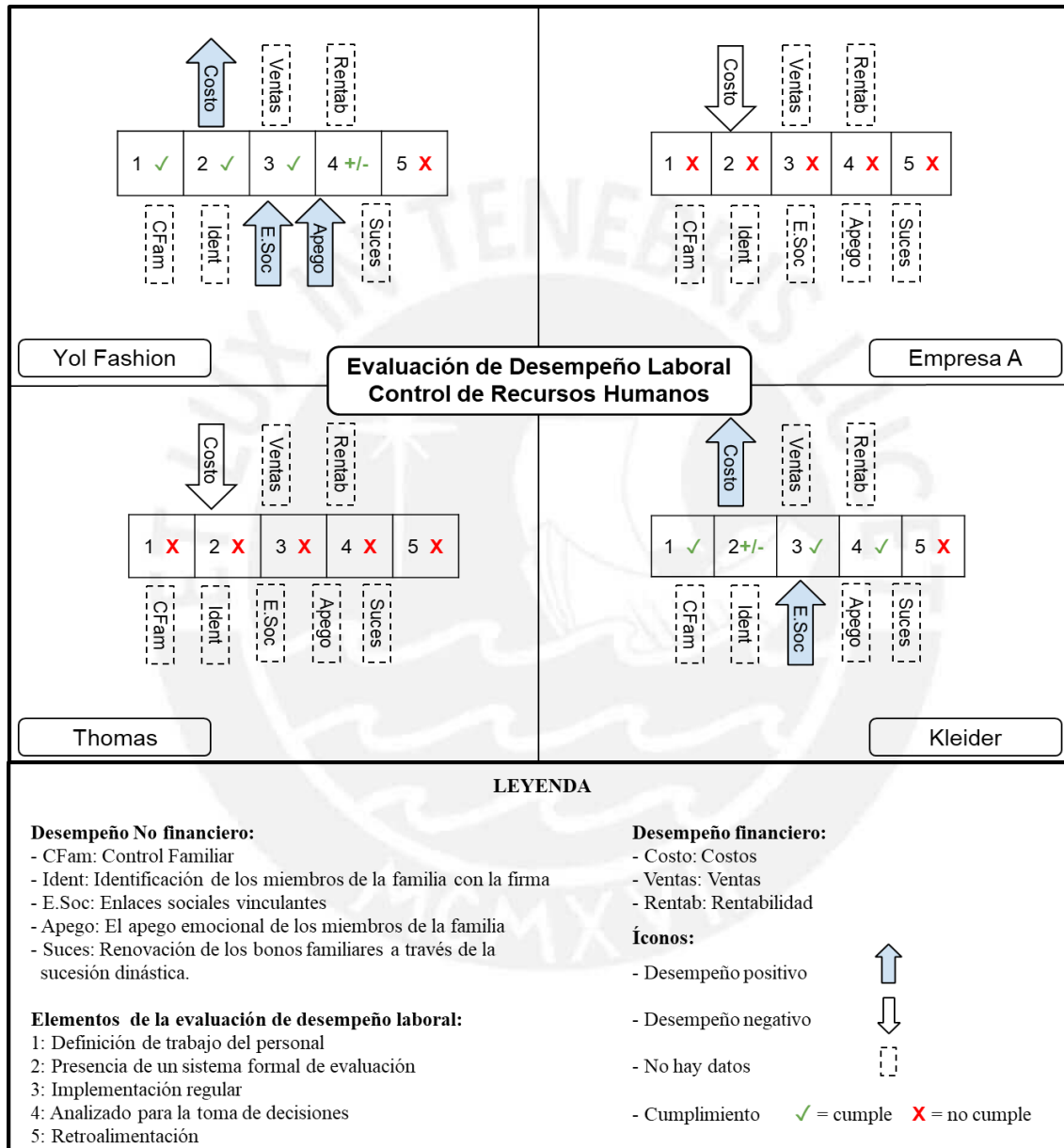
#### **2.4. Análisis de la variable evaluación de desempeño laboral y el desempeño en los casos de estudio**

De acuerdo a la teoría, para una evaluación de desempeño laboral (EDL) se requiere desarrollar los siguientes elementos: (1) la definición de trabajo del personal; luego, de (2) la presencia formal de un sistema de EDL, que puede ser por medio de ensayos escritos, incidentes críticos, y escala de calificación gráfica; después, de (3) la implementación regular del EDL; posteriormente, (4) debe ser analizado para la toma de decisiones; para finalmente, lograr (5) la implementación regular de una retroalimentación al trabajador sobre su desempeño, y se hacen planes para mejorar su rendimiento, cabe señalar, en éste último punto, que los expertos coinciden con la teoría.

Los resultados de la descripción de los elementos mencionados de los casos de estudio, que han sido contrastados con la teoría y con el conocimiento de los expertos, puede ser apreciado

en los recuadros de la figura 22, asimismo, para una mejor comprensión, los elementos desarrollados en los casos de estudio están detallados en el ANEXO G. A continuación, se analizará la posible relación de esta variable con su desempeño financiero y no financiero. Se hará uso de la matriz en la figura 22 para tener una mejor visualización de esta posible relación de la variable con su desempeño.

**Figura 22:** Matriz de la variable de evaluación de desempeño laboral y su desempeño.



(Elaboración propia)

Respecto al desempeño financiero, en la figura se aprecia, un posible efecto positivo en costos en las empresas Yol y Kleider, que precisamente, han desarrollado los tres primeros

elementos de variable, incluso Yol desarrolló uno más. Por otro lado, se observa un posible efecto negativo en costos en las empresas Thomas y Empresa A, que no han desarrollado la variable.

En cuanto a la posible influencia positiva en costos, que se identifica en las empresas Yol y Kleider, son explicados por el mismo motivo que es la ejecución de un sistema formal para la toma de decisiones. En Yol es debido a que su sistema formal de desempeño le permite detectar si el desempeño de algún administrativo no es el esperado y pueden tomar la decisión de desligarlo de la empresa, lo cual influiría en costos, ya que no se quedan con un personal ineficiente, en el cual están invirtiendo. Asimismo, en Kleider es explicado por su sistema EDL y la toma de decisiones, ya que, a pesar de que no sea formal, al evaluar la carga de trabajo del personal operativo, deciden cómo distribuirla mejor entre los trabajadores, ahorrando en pagarle horas al personal que no cumple con su trabajo, lo cual genera una posible influencia en el indicador de costos. Por otro lado, la posible influencia negativa en el indicador costos se identifica en Thomas y la Empresa A, debido al mismo motivo, ya que al no tener una evaluación de desempeño laboral del cual tomar decisiones, no lograrían identificar al personal eficiente del ineficiente. Se podría estar pagando a un trabajador que no cumple con sus funciones, es decir al ineficiente, lo cual se convertiría en un gasto, influyendo negativamente en sus costos.

Respecto al desempeño no financiero, en la misma figura, se observa un posible efecto positivo en el aspecto de enlace social vinculante, en las empresas Yol y Kleider. Por otro lado, se observa una posible influencia positiva en el aspecto apego emocional de los miembros de la familia en Yol. Asimismo, se señala que no se logró identificar un desempeño no financiero en las otras empresas, debido a que no brindaron más información sobre esos aspectos, por ello no serán mencionados en los siguientes párrafos Thomas, ni la Empresa A.

A partir de nuestros casos de estudio, se identifica una posible influencia positiva en el aspecto enlace social vinculante, en Yol y Kleider. En Yol es debido a que se les ofrece a los trabajadores, tras la aplicación de un sistema formal y un análisis de su desempeño, oportunidades de crecimiento, además le permite a la empresa evaluar la mejora continua de cada trabajador, por lo cual éstas acciones generan relaciones duraderas a largo plazo con sus trabajadores. Sin embargo, cabe resaltar que también existe, en Yol, una posible influencia negativa en ese mismo aspecto, debido a que la empresa no desarrolló adecuadamente el análisis del desempeño para la toma de decisiones. Se identificó que a pesar de un mal desempeño de los miembros familiares no se ejecuta ninguna acción hacia ellos, a comparación de los miembros no familiares, que, según los entrevistados, sentían esa diferencia por no ser parte de la familia; lo cual generaba, que no haya normas de reciprocidad, y que los no familiares, se identifiquen menos con la empresa, ya que no eran tratados como parte de la familia. Respecto a Kleider, a pesar de que los trabajadores

más antiguos, les fastidie o incomode la transición a un sistema de evaluación formal, genera que la empresa los concientice sobre del trabajo que tienen que realizar. Asimismo, fundador menciona que ellos están entendiendo que, al producir más, el beneficio es mutuo, ya que la empresa crece y ellos también, por lo tanto, las relaciones que tienen con sus trabajadores se basan en normas de reciprocidad, lo que genera la posible influencia positiva en el enlace social vinculante.

Por otro lado, la empresa Yol presenta una probable influencia positiva en el aspecto apego emocional de los miembros de la familia, ya que el hecho de que se hagan esas diferenciaciones entre familiares y no familiares en la toma de decisiones en la evaluación de desempeño laboral trae conflictos entre los miembros familiares, entre el fundador y su esposa, pues el fundador realiza esas diferencias, mientras que la esposa prefiere que se cumpla un sólo estándar para todos los empleados por igual, por lo cual las emociones y sentimientos hacia los miembros familiares por parte del fundador afectan la toma de decisiones, aumentando el apego.

En base a lo desarrollado en este análisis, se identificó que la presencia de un sistema de evaluación, aunque no sea formal, y la toma de decisiones, aunque no se considere por igual a los miembros familiares de los no familiares, influiría positivamente en los costos. Mientras que, si no se realizan esos elementos, influiría negativamente en éstos. Cabe resaltar que tal posible efecto negativo en costos es ocasionado por lograr la identificación del personal que no cumple con su trabajo y, además de ello, brindarle un sueldo. No se descarta que si se tuviera mayor información por parte de las empresas posiblemente se identificarán más desempeños.

Por otro lado, se identificó que el realizar preferencias, de los miembros familiares sobre los que no los son, en la toma decisiones del desempeño laboral, influiría positivamente en el apego emocional de los miembros de la familia, ya que intervienen emociones y sentimientos hacia los miembros familiares. Además, el analizar el sistema de evaluación para la toma de decisiones influiría positivamente en los enlaces sociales vinculantes, ya que se consideran decisiones positivas para los empleados fortaleciendo los lazos a largo plazo. Mientras que, si se realiza preferencias, de los miembros familiares sobre los que no los son, en la toma decisiones del desempeño laboral, influiría negativamente en los enlaces sociales vinculantes, debido a que no se generan normas de reciprocidad con los no familiares y éstos no serían tratados como los miembros familiares.

La presencia de un sistema de evaluación, aunque no sea formal, es decir, que no se apliquen los métodos extraídos de la teoría, con una implementación regular, posiblemente genere resistencia al cambio entre los trabajadores. A pesar de ello, habría una influencia positiva en los enlaces sociales vinculantes, ya que se generan normas de reciprocidad si los trabajadores son

concientizados sobre la importancia de evaluar su desempeño. Por último, no se identificó que la definición de trabajo y la retroalimentación tengan una posible influencia en los desempeños por falta de información brindada por parte de los casos de estudio.

## **2.5. Análisis de la dimensión de control de recursos humanos**

Se identificaría que, si se desarrolla la variable de reclutamiento y selección se obtendría un desempeño financiero positivo en costos, y no desarrollarla influiría negativamente en ventas. Asimismo, respecto al desempeño no financiero, no desarrollar esta dimensión influiría positivamente en los aspectos de control familiar y apego emocional de los miembros familiares. Además, se identificaría que si se desarrolla la variable capacitaciones influiría un desempeño financiero positivo en costos y ventas, asimismo se apreciaría una posible influencia positiva del desempeño no financiero en el control familiar, la identificación de los miembros familiares y los enlaces sociales vinculantes.

Se desprende también que, si se desarrolla la variable de sistemas de recompensas influiría positivamente en su desempeño financiero de ventas y su desempeño no financiero de control familiar y enlaces sociales vinculantes. Se identifica que, si es desarrollada la variable evaluación de desempeño laboral influiría positivamente en el indicador costos y en enlace social vinculante. Mientras que, si no se realiza la variable, influiría negativamente en costos y positivamente en el apego emocional de los miembros familiares.

Respecto al análisis que corresponde a la teoría, se identificaría que cuando el control de recursos humanos no es desarrollado totalmente sería por una posible preferencia del fundador hacia los miembros familiares por su parentesco, dado el nepotismo de éste, lo que estaría de acuerdo con la teoría (Dekker, 2015, p.518). Es decir, que, si la dimensión de control de recursos humanos es desarrollada, se podría impedir el nepotismo realizado por las empresas familiares (Dyer, 2006). Cabe resaltar que, para disminuir el nepotismo, se requeriría de empresas con un mayor grado de profesionalización, aunque esto traería una menor o la ausencia de ciertos desempeños no financieros.

Se desprende que las variables de control de prácticas de recursos humanos tienen influencia positiva en desempeño financiero y no financiero, por lo cual se concluye que son de gran valor para la empresa familiar, tal como lo menciona la teoría (Pfeffer 2006 citado de Carlson et al., 2006, p. 532). Asimismo, incluso cuando no se realice adecuadamente, es decir, que no la termine de desarrollar, sigue adquiriendo una posible influencia positiva en aspectos del desempeño no financieros. Por lo que se concluye que el control de recursos humanos tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas familiares, de acuerdo con Carlson (Carlson et al., 2006, p. 533).

En línea con el párrafo anterior, el control de recursos humanos identifica un posible efecto en el indicador ventas, ya que posiblemente sea negativo si no se recluta al personal adecuado, porque no se desempeñaría como se espera en el trabajo, lo cual podría retrasar las ventas. Sin embargo, el indicador de ventas sería positivo, de realizarse las variables de capacitaciones y sistemas de recompensas al área de ventas, que al proporcionarle más conocimiento a esta área conseguiría que la empresa logre impulsar las ventas. Por otro lado, se reconoce que si se desarrolla el control de recursos humanos habría desempeños positivos. Tal como se identificó en los casos de estudio, a pesar de que no desarrollaba una variable, si podían desarrollar otras, donde tendrían una influencia positiva, de manera que esto estaría relacionado a su desempeño organizacional, tal como lo menciona la teoría (De Kok et al., 2006, p. 443).

Respecto a lo que no se encontró de la teoría relacionada entre la dimensión con el desempeño es lo siguiente: Primero, se identificó que la dimensión de control de recursos humanos es un proceso consecutivo, donde al no desarrollar completamente su variable de reclutamiento, es que tienden a ingresar personas que no cuentan con las capacidades y competencias que se requieren para la posición. Ello conduce a una necesidad de las empresas por capacitar de forma inductiva a su nuevo personal, hasta que realice sus funciones correctamente, es decir, desarrollar la variable capacitación. A pesar de que no se desarrolle completamente la dimensión se presentaría un ahorro en costos.

Segundo, se identificó que el reclutamiento se realiza en base a la necesidad al igual que las capacitaciones, con el fin de minimizar errores que son traduce en un ahorro costos; mientras, la evaluación de desempeño laboral tiene como principal objetivo no pagar al trabajador ineficiente, el sistema de recompensas está basado en promover las ventas haciendo partícipe a los vendedores más no al personal administrativo. Ello indicaría que las empresas tienen una perspectiva de trabajar con una visión cortoplacista antes que preventiva, por ese motivo no habría realizado elementos que les brinden resultados a largo plazo. Por lo tanto, a pesar de tener una influencia positiva en los desempeños, sin haber terminado de desarrollar la variable, no se descarta que una visión de aplicar un control de recursos humanos como inversión a largo plazo, se obtendrían más y mayores desempeños familiares.

Tercero, las empresas tienden a tener mayor apertura en brindar información sobre el desempeño que han desarrollado, por ello de esta dimensión, se obtiene que, más información sobre aquellas empresas que han desarrollado las variables y sus respectivos desempeños positivos, sin embargo, no se logró obtener información sobre los posibles desempeños de las empresas que no desarrollaron las variables.

Cuarto, a medida que se desarrolle el control de recursos humanos influiría positivamente en el desempeño no financiero de identificación de los miembros familiares con la empresa; ya que estos últimos, vinculan el desarrollar el control de recursos humanos con un aspecto positivo, en el cual relacionan que sus logros, serán también, logros para la empresa y viceversa.

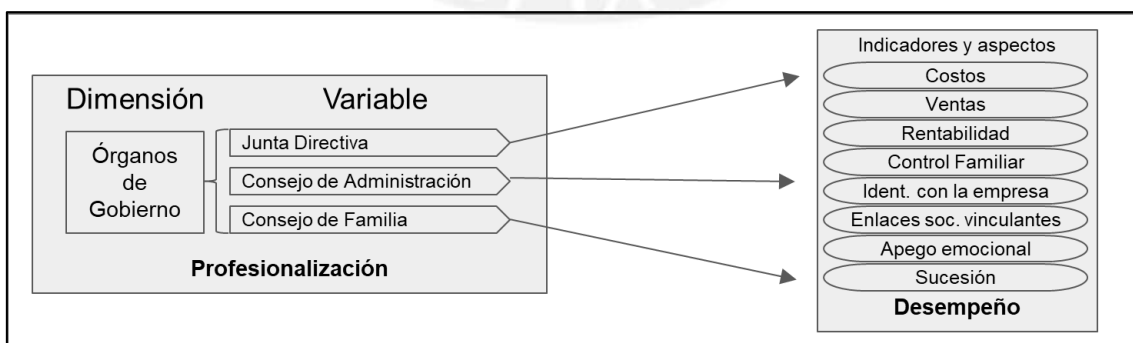
Quinto, el no desarrollar adecuadamente esta dimensión, es decir, al hacer una excepción de estos controles a los miembros familiares, influiría positivamente en el desempeño no financiero de control familiar y apego, debido a que el fundador, prioriza los lazos familiares mediante sus emociones y sentimientos hacia su familia; por lo cual priorizaría sus intereses familiares sobre los empresariales. Por lo tanto, se identifica que, si bien se desarrolle un control de recursos humanos, o no se desarrolle adecuadamente, igualmente, se tendría una influencia positiva en el control familiar y el apego, debido a las decisiones tomadas respecto a los miembros familiares para su contratación. Asimismo, el no desarrollar adecuadamente la dimensión, por la preferencia de los miembros familiares, influenciaría negativamente el enlace social vinculante, debido a que los miembros no familiares perciben que no se aplica las mismas normas de reciprocidad.

Finalmente, se identifica que las empresas han brindado información de los posibles desempeños de los elementos que han desarrollado, mientras que cuando las empresas no han desarrollado estos elementos, no brindan información sobre cómo eso afectó en su desempeño. Lo que indicaría que la empresa familiar peruana, podría evitar aquello, debido a un temor a que se la identifique como una empresa que no hace bien las cosas.

### 3. Dimensión de Órganos de Gobierno

En esta sección se analizará las variables de la dimensión de órganos de gobierno y su posible relación con el desempeño, después se analizará a la dimensión de órganos de gobierno y su desempeño para los cuatro casos de estudio tal como muestra en la siguiente figura.

**Figura 23: Dimensión de la profesionalización y el desempeño**



(Elaboración propia)

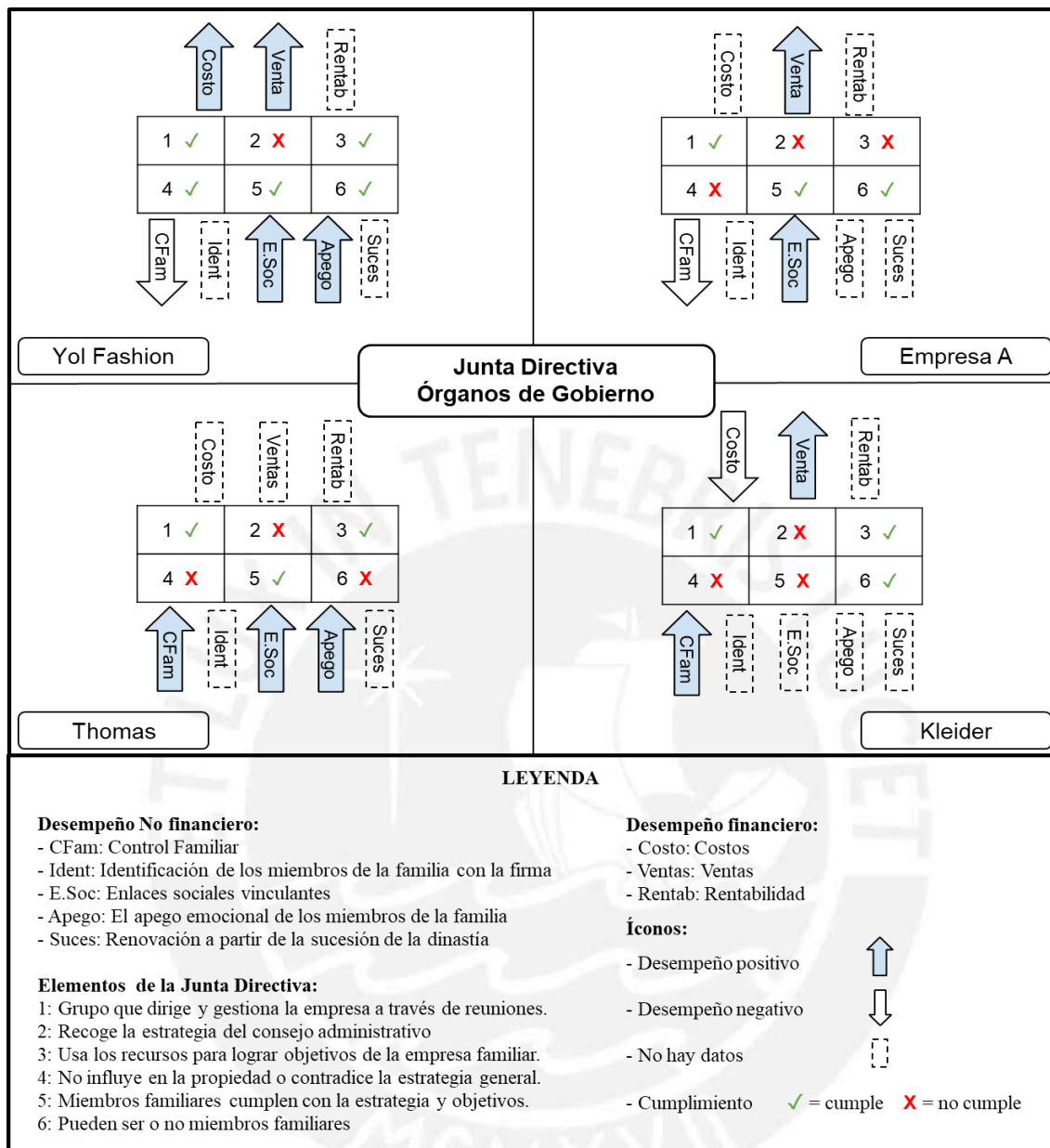
#### 3.1. Análisis de la variable junta directiva y el desempeño en los casos de estudio

La teoría explica que la junta directiva es (1) responsable de la dirección y la gestión de la empresa, (2) recoge la estrategia general del consejo administrativo y (3) usa los recursos asignados para lograr los objetivos de la empresa familiar. Además (4) la junta directiva no puede plantearse temas relacionados a la propiedad o imponer una estrategia diferente a la señalada por el consejo de administración. Asimismo, (5) los miembros familiares que forman parte de este órgano deben cumplir con la estrategia y objetivos aun así no estén de acuerdo. Finalmente, (6) los miembros de la junta directiva pueden ser familiares o no familiares. El desarrollo de estos elementos implica la profesionalización de esta variable.

Los resultados de la descripción de los elementos mencionados en los casos de estudio, que han sido contrastados con la teoría y con el conocimiento de los expertos, puede ser apreciado en los recuadros de la figura 24, asimismo, para una mejor comprensión, los elementos desarrollados en los casos de estudio están detallados en el ANEXO G. A continuación, se analizará la posible relación de esta variable con su desempeño financiero y no financiero. Se hará uso de la matriz en la figura 24 para tener una mejor visualización de esta posible relación de la variable con su desempeño.



**Figura 24: Matriz de la variable junta directiva y su desempeño.**



(Elaboración propia)

De acuerdo con la figura mostrada, se puede apreciar que cumplir con la mayoría de elementos de esta variable, estarían influyendo positivamente en los costos y ventas del grupo de empresas familiares estudiadas, mientras que cumplir sólo con algunos elementos tendría una influencia entre positiva y negativa. Mientras que, por otro lado, hay una influencia tanto positiva como negativa en el aspecto de control familiar y una influencia positiva en los enlaces sociales vinculantes y en el apego emocional de los miembros de la familia.

Desde la perspectiva del desempeño financiero, la *influencia positiva en las ventas* estaría explicado porque, tanto Yol Fashion, la Empresa A y Kleider, tienen *reuniones de las personas responsables de la dirección y la estrategia de la empresa*. Este punto se explicaría por las

acciones que se realizan dentro de estas reuniones como realizar estrategias y entregar herramientas de apoyo a vendedores que *influirían en las ventas*. También existiría una influencia positiva en los costos, en el caso de Yol Fashion, debido a que, *en sus reuniones* de junta directiva, se discuten sobre las carencias en la empresa y su mejora continua que *reducirían sus costos* por las eficiencias. Sólo en el caso de Kleider, si bien tienen *reuniones*, la falta de seguimiento a las decisiones tomadas retrasan su cumplimiento, además, que, al no ser una reunión en específico sobre temas de gestión, también ven los gastos que realiza la familia. Por este motivo, habría una *relación negativa con los costos* al ser ineficientes en el uso de las reuniones y las decisiones que se toman sobre *costos que no son de la empresa*.

En la perspectiva del desempeño no financiero, existe una influencia positiva en el *control familiar* que sería debido a las cantidades *de miembros familiares y no familiares* que tiene cada empresa. En el caso de la Empresa A, al estar en plena reestructuración, pasa de tener sólo 2 miembros no familiares a tener a 4 miembros no familiares, es decir *sólo uno 20% de miembros familiares*, y esto influiría en su control familiar, al tener que repartir sus funciones y discutir ciertas tomas de decisiones junto a su nuevo equipo. Por parte de Yol Fashion, el fundador comenta que el fundador tiene hace varios años una junta directiva con *un 43% de miembros familiares*, por lo que su control familiar, similar a la Empresa A, serían menores. Al otro lado, se encuentran Thomas y Kleider que tienen *100% y 67% de miembros familiares* dentro de su junta directiva, respectivamente, por lo que tendrían un *mayor control familiar*.

Otro aspecto importante del desempeño no financiero, al menos en Yol Fashion, la Empresa A y Thomas, son los *enlaces sociales vinculantes* en la confianza que se tiene entre los miembros de la junta directiva. En el caso de Yol Fashion, el fundador comenta la importancia de darle al equipo la *confianza* para que se desenvuelva mejor, mientras, que en la Empresa A, comentan que todos sus miembros de la junta directiva y los miembros familiares realizan sus actividades basados en la *confianza*, sobre todo la que genera la hija de los fundadores. Thomas, por otro lado, mencionan que, al ser toda la junta directiva de miembros familiares, sus actividades se basan en la *confianza* entre cada uno.

Por otro lado, existe una *influencia positiva en el apego emocional de los miembros de la familia*, debido a que en las reuniones de la junta directiva se plantean temas familiares diferentes al de la estrategia que la empresa posee. Esto sucede en Thomas y en Yol Fashion, en el primero debido a que en sus reuniones también se tocan temas de apoyo familiar que genera ciertos conflictos por no ser el enfoque de la reunión. En el caso de Yol Fashion, se menciona que hay situaciones en las que no se toma en cuenta la opinión de miembros no familiares cuando se generan conflictos entre miembros familiares. En resumen, la existencia de conversaciones sobre

temas familiares dentro de la reunión de la junta directiva, si bien no es buena para el desenvolvimiento de la empresa, aumentaría el desempeño no financiero de apego emocional de los miembros de la familia.

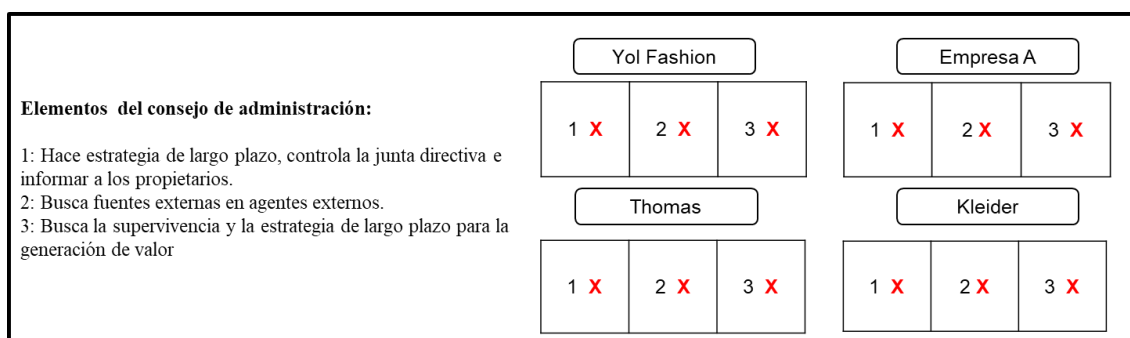
En base a lo desarrollado en el análisis anterior, se desprende de la investigación que, tener una junta directiva que coordine en sus reuniones acciones de apoyo en ventas y eficiencia en mejora continua, influiría positivamente en las ventas y los costos de la empresa familiar, mientras que usar las reuniones de la junta directiva con objetivos diferentes a los de la empresa, como ver gastos familiares, influiría negativamente en los costos por la ineficiencia.

También se logra observar que, si entre las cantidades de miembros familiares y no familiares, existe un mayor porcentaje de los primeros, entonces tendría una influencia positiva en el control familiar. Mientras que, si hay un mayor porcentaje de miembros no familiares, entonces el control familiar tendría una influencia negativa. Además, que tener miembros familiares en las juntas directivas generaría confianza, lo que influiría positivamente a los enlaces sociales vinculantes. Y, por último, que tener reuniones de la junta directiva donde se discuta temas familiares, podría aumentar el apego emocional de los miembros de la familia al poner los temas familiares sobre los empresariales.

### **3.2. Análisis de la variable consejo administrativo y el desempeño en los casos de estudio**

De acuerdo con la teoría el consejo administrativo desarrolla los siguientes elementos que consisten en que este consejo hace de (1) mediador entre los objetivos empresariales y la necesidad de los fundadores. Tiene tres funciones: (2) estratégica, (3) de captación de recursos críticos y (4) de gobierno. (2) Estratégica debido a que debe conducir el rumbo estratégico de largo plazo, debe supervisar y controlar las actividades de la junta directiva, e informar estas actividades a los propietarios. De (3) captación de recursos críticos se refiere a buscar fuentes externas debido a su relacionamiento con agentes externos. Por último, tiene (4) funciones de gobierno dada su relación con la familia, centrándose en aspectos como “la supervivencia y la estrategia de largo plazo para la generación de valor” (Matute, 2010). A continuación, se contrastará la teoría y el conocimiento de los expertos con nuestros casos de estudio.

**Figura 25: Descripción de los elementos de la variable de consejo de administración**



(Elaboración propia)

Como se observó en la variable de junta directiva, no existen consejos de administración en el grupo de empresas familiares estudiados debido a que *la estrategia a largo plazo, la captación de recursos críticos* y el *velar por la supervivencia* lo realizan los mismos fundadores. Además, los mismos fundadores no pueden realizar la función de mediadores entre las necesidades familiares y los objetivos empresariales. Se menciona los casos de Yol, Kleider y Thomas, donde sólo los fundadores realizan y entregan *la estrategia general a su junta directiva*. En el caso de la Empresa A, *la estrategia* lo realiza la familia, incluidos los hijos. Por otro lado, quien *busca fuentes externas de recursos críticos*, usualmente siguen siendo los fundadores. En el caso de Thomas, el fundador es quien vela por *buscar el mejor financiamiento* a través de bancos; en la Empresa A, la fundadora es quien también hace la *búsqueda de financiamiento* al empezar este año a tomar deudas; y en Kleider, los fundadores están tratando de cumplir con sus deudas para *nuevamente tomar préstamos*.

Según los expertos, la profesionalización es importante para poder clarificar órganos de gobierno como el consejo de administración, debido a que, en específico en las empresas peruanas, se tiende a usar un solo órgano y no separar las funciones relacionado a la familia, la propiedad y la gestión.

Si bien se ha identificado y evaluado los elementos del consejo de administración a partir de los fundadores en cada empresa, no existe este órgano como mediador entre los objetivos empresariales y las necesidades familiares, por lo que el análisis sobre el desempeño de esta variable estaría ligado al desconocimiento de los fundadores sobre esta estructura. Es por este motivo que no encontraríamos posibles relaciones con los indicadores o aspectos del desempeño.

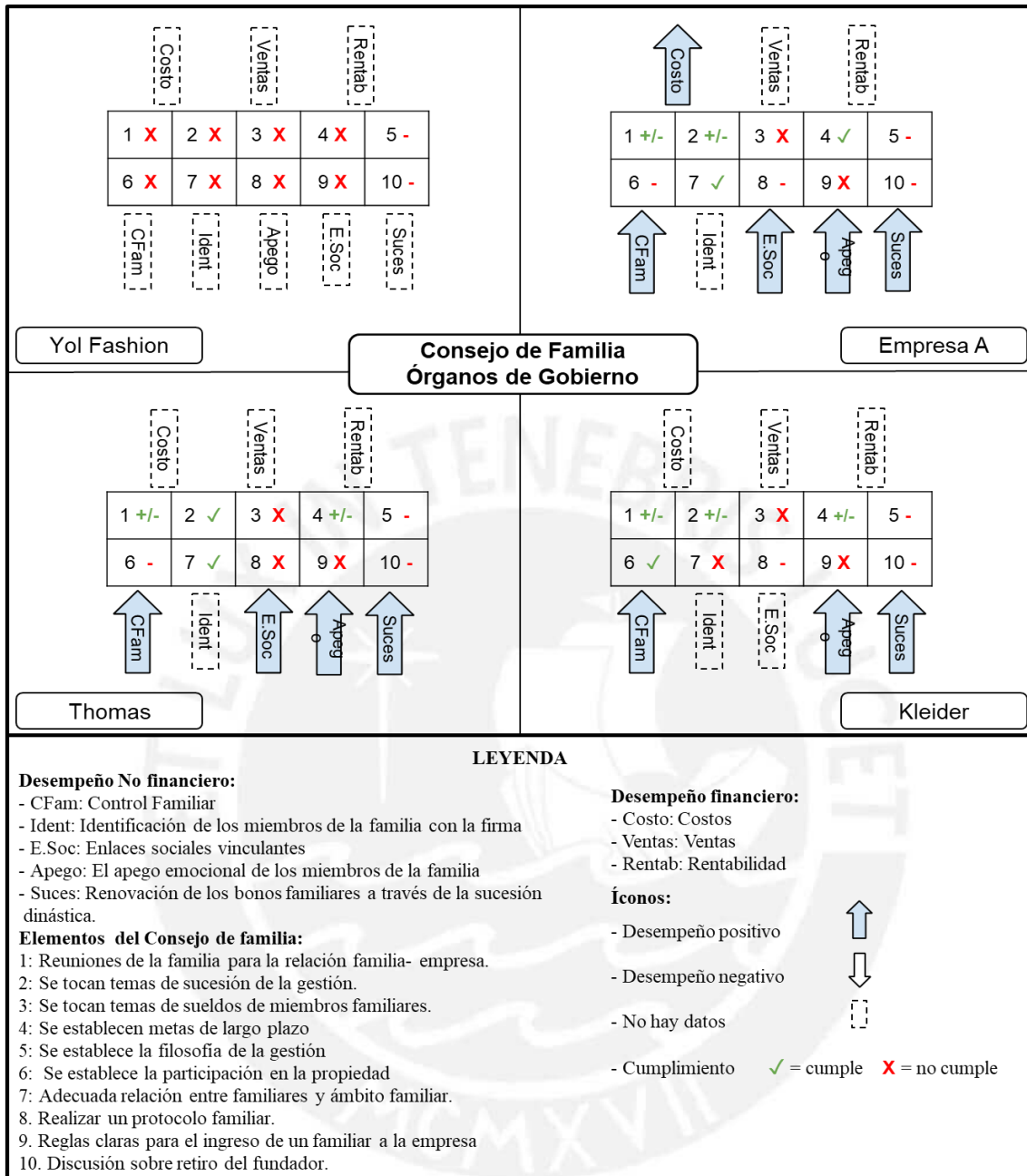
### 3.3. Análisis del consejo de familia y el desempeño en los casos de estudio

De acuerdo a la teoría, el consejo de familia son (1) reuniones de los miembros familiares con derecho a diseñar y administrar la relación familia-empresa, a su vez, también cuentan con una adecuada la relación de la familia con la empresa, necesaria para evitar conflictos en el

desenvolvimiento de la gestión empresarial, y lograr dar continuidad a la empresa familiar; donde tocan temas de (2) sucesión de la gestión, (3) sueldos de miembros familiares, (4) metas de largo plazo, (5) filosofía de la gestión y (6) participación en la propiedad. Del mismo modo, es importante (7) la adecuada relación de los miembros familiares dentro de su ámbito familiar. Asimismo, para lograr que estas relaciones sean las adecuadas, se plantea (8) el uso de un protocolo familiar, que comprende reglas y normas para lograr una adecuada conveniencia de acuerdo a los objetivos de la empresa familiar. Por el lado de los expertos, mencionan que en el consejo familiar (9) se establecen reglas claras y anticipadas sobre el ingreso de miembros familiares a la empresa en el protocolo, así que estos miembros deben conocer cuáles son sus exigencias antes de entrar; también agregan, que en estas reuniones (10) se discute cómo se tratará al fundador una vez se haya retirado de la empresa, añade que en sus reuniones iniciales es recomendable tener un moderador externo para que pueda resolver conflictos que aparezcan.

Los resultados de la descripción de los elementos mencionados de los casos de estudio, que han sido contrastados con la teoría y con el conocimiento de los expertos, puede ser apreciado en los recuadros de la figura 26, asimismo, para una mejor comprensión, los elementos desarrollados en los casos de estudio están detallados en el ANEXO G. A continuación, se analizará la posible relación de esta variable con su desempeño financiero y no financiero. Se hará uso de la matriz en la figura 26 para tener una mejor visualización de esta posible relación de la variable con su desempeño.

Figura 26: Matriz de la variable consejo familiar y su desempeño.



(Elaboración propia)

Respecto al desempeño financiero, en la figura se aprecia que habría un efecto positivo en el indicador costos sólo en la empresa A que ha desarrollado cuatro de los elementos de la variable. En cuanto al desempeño no financiero, la Empresa A y Thomas tendrían la misma influencia positiva en control familiar, enlaces sociales vinculantes, apego emocional de los miembros de la familia y renovación familiar a partir de la sucesión de la dinastía, mientras que Kleider, sólo tendría el control familiar, el apego emocional y la sucesión. Se señala que Yol Fashion no desarrolló la variable y no se cuenta con información sobre sus posibles desempeños.

En lo relativo a la posible *influencia positiva en costos* en la Empresa A, es debido a que, en las reuniones de la familia, tienen una adecuada *relación de la familia con la empresa*, así mismo, una adecuada *relación de los miembros de la familia en el ámbito familiar*, lo que le permite a la fundadora, al momento de la toma de decisiones sobre estrategias, considerar los puntos de vista de cada integrante de la familia, de manera que influenciarían sus decisiones respecto a los costos. A pesar de que los mismos elementos desarrollados los tiene Thomas, no tiene el mismo efecto, debido a que cuando determinan una acción, no es segura, ya que el fundador, al tener el poder de decisión impide que se concrete, a comparación de la Empresa A, que si se concreta lo que se establece en sus reuniones.

Respecto al desempeño no financiero, en esta misma figura se observaría una *relación positiva* en el aspecto *control familiar* en las empresas Thomas, Empresa A y Kleider, que han desarrollado algunos de los elementos de la variable consejo familiar. Asimismo, en la Empresa A se observaría una relación positiva en *enlace social vinculante y apego emocional* de los miembros familiares. Así también, se observaría una posible *relación positiva en el aspecto renovación familiar a través de la sucesión de la familia* en Thomas, Empresa A y Kleider. Por otro lado, se observa, en Kleider, una probable relación negativa en *apego emocional de los miembros de la familia*.

En nuestros casos de estudio, se observaría una posible *influencia positiva de control familiar* en las empresas Thomas, Kleider y Empresa A, debido a la misma razón, ya que en estas empresas quienes ejercen el *control sobre las decisiones estratégicas* de la empresa son los fundadores, con sus esposos (as). Además, en las empresas mencionadas los hijos son conscientes de que en algún momento el negocio familiar pasará a ser de ellos. De igual manera, se observaría una relación positiva en los enlaces sociales vinculantes de la Empresa A, debido a que en esas reuniones ayudan a las *relaciones a largo plazo con los proveedores*.

Asimismo, existiría un efecto positivo en apego emocional de los miembros de la familia, en la empresa A, Kleider y Thomas. En la empresa A, se explicaría porque en las reuniones existiría una *adecuada relación entre los miembros familiares en el ámbito familiar*, pues tratan de solucionar temas emocionales que pueden ocurrir en la familia. En Kleider, en sus reuniones existen conflictos sobre las decisiones financieras entre los fundadores lo que genera disconformidad en los hijos. De igual manera en Thomas, el trato que tienen los miembros familiares entre ellos genera conflictos en las reuniones, lo cual indicaría que en éstas tres empresas las emociones y los sentimientos a menudo afectan los *procesos de toma de decisiones*.

Respecto a la posible influencia positiva en la *renovación familiar a través de la sucesión de la dinastía*, se da en Thomas, Kleider y empresa A, y es explicado por el mismo motivo, pues,

a pesar de que no todos toquen temas de sucesión en el *consejo familiar*, sí es un tema conversado entre los fundadores, y tienen como objetivo cercano la transferencia del negocio entre la misma familia que son los hijos.

En base a lo desarrollado en este análisis, se identifica que, a pesar de tener un consejo familiar en los que no se toquen temas exclusivamente de familia-empresa, sino también familiares, y tener una adecuada relación entre los miembros familiares en su ámbito familiar, influiría en el aspecto de apego emocional y en su indicador de costos. Ello es debido a tendrían una predisposición para tomar en cuenta las opiniones, y solucionar los conflictos emocionales. Además, la actividad de integración familiar entre los miembros familiares ayudaría a la toma de decisiones, pues, pueden dar pie a conversar temas de la empresa familiar. En línea con lo anterior, a pesar de no tener una adecuada relación entre los miembros familiares con el ámbito familiar, ello influiría positivamente en el apego emocional de los miembros de la familia. Estas características en ambas empresas indican que las emociones y sentimientos de los miembros familiares incrementarían el desempeño del apego emocional.

Además, que el tener reuniones con los miembros familiares, influiría en el control familiar, porque el control se sigue manteniendo entre los miembros familiares. A pesar de desarrollar un consejo familiar, los fundadores con sus esposas(os) serían los que tomarían las decisiones estratégicas de la empresa. También se identificó que se requiere desarrollar metas a largo plazo para que posiblemente influya en el enlace social vinculante, ya que se consideran relaciones de largo plazo con proveedores. Por otro lado, se encontró que el tocar temas de sucesión, no requiere ser tocado entre todos los miembros familiares, sino que bastaría con los fundadores, para que posiblemente influya en el aspecto sucesión.

No se identifica que los temas relacionados a los sueldos, la filosofía de la gestión, el protocolo familiar, las reglas de ingreso para un no familiar, como la discusión sobre el retiro del fundador, tengan posibles efectos en costos, control familiar, enlace social, apego y sucesión, precisamente por la falta de información. Asimismo, no se descarta que, si se desarrollarían esos elementos de la variable, pudieran tener un efecto en esos desempeños, si se tuviese más información.

### **3.4. Análisis de la dimensión de los Órganos de Gobierno**

Desde la perspectiva de la dimensión de órganos de gobierno, tanto la junta directiva como el consejo de familia, tendrían una influencia en los aspectos e indicadores del desempeño de la empresa familiar. Tener un consejo de familia que coordine las estrategias de ventas y costos, y una junta directiva que coordine cómo llevar a cabo estas estrategias, influiría positivamente en



estos dos indicadores, aunque siempre y cuando se esté alineado a los objetivos de la empresa, debido a que desviarse de estos objetivos, influiría negativamente en los costos.

Este último punto es explicado por Habbershon (2003), Simon y Hitt (2003), que sugieren que las participaciones familiares sobre los recursos podrían conducir o limitar el desempeño de la empresa familiar, por lo que sugiere limitarlos a través de órganos de gobierno. Por otro lado, existiría esta desviación de los objetivos de la empresa, tal como menciona Rueda (Rueda, 2011), cuando se interponen las emociones y sentimientos entre los miembros familiares al tomar decisiones, lo que, si bien generaría mayores costos, también aumentaría el apego emocional de los miembros familiares. También, se daría los casos en los que las decisiones mencionadas podrían generar conflictos en la empresa.

Por un lado, tener un consejo de familia que tome decisiones o discuta sobre estrategias a largo plazo para la empresa o tenga como objetivo lograr la sucesión familiar, influiría positivamente en el Control Familiar, debido a que se estaría ejerciendo control sobre la estrategia de la empresa y su visión a largo plazo. Por otro lado, tener una junta directiva con mayoría de miembros familiares, también estaría influyendo positivamente en el control familiar al tener la familia mayor control sobre las decisiones tácticas que se tomen.

El tener al menos un familiar en la junta directiva, tendría una influencia positiva en los enlaces sociales vinculantes, al tratarse de igual manera todos los miembros sean o no familiares, en base a la confianza. Por otro lado, tomar decisiones a largo plazo sobre los proveedores o tener como objetivo lograr un mejor relacionamiento con los mismos, influiría también en el aspecto de enlaces sociales vinculantes. Por último, tener un consejo familiar donde se discuta temas de sucesión, influiría positivamente en la renovación familiar a partir de la sucesión de la dinastía.

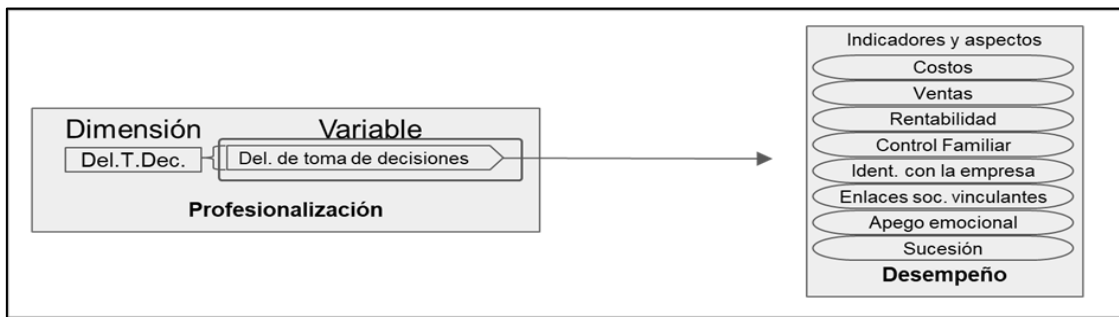
En resumen, tener desarrollada esta dimensión, influiría positivamente en los costos y ventas de la empresa familiar, así también como en los aspectos de control familiar, enlaces sociales vinculantes, apego emocional de los miembros de la familia y renovación de la familia a través de la sucesión de la dinastía. Por otro lado, no tener desarrollada esta dimensión podría influir negativamente en los costos, en el control familiar y en el apego emocional de los miembros de la familia.

#### **4. Dimensión de Delegación de Toma de Decisiones.**

##### **4.1. Análisis de la variable delegación de toma de decisiones y el desempeño en los casos de estudio**

En esta sección se analizará las variables de la dimensión de delegación de toma de decisiones y su posible relación con el desempeño, después se analizará a la dimensión y su desempeño para los cuatro casos de estudio tal como muestra en la siguiente figura.

**Figura 27: Dimensión de delegación de la toma de decisiones y el desempeño**

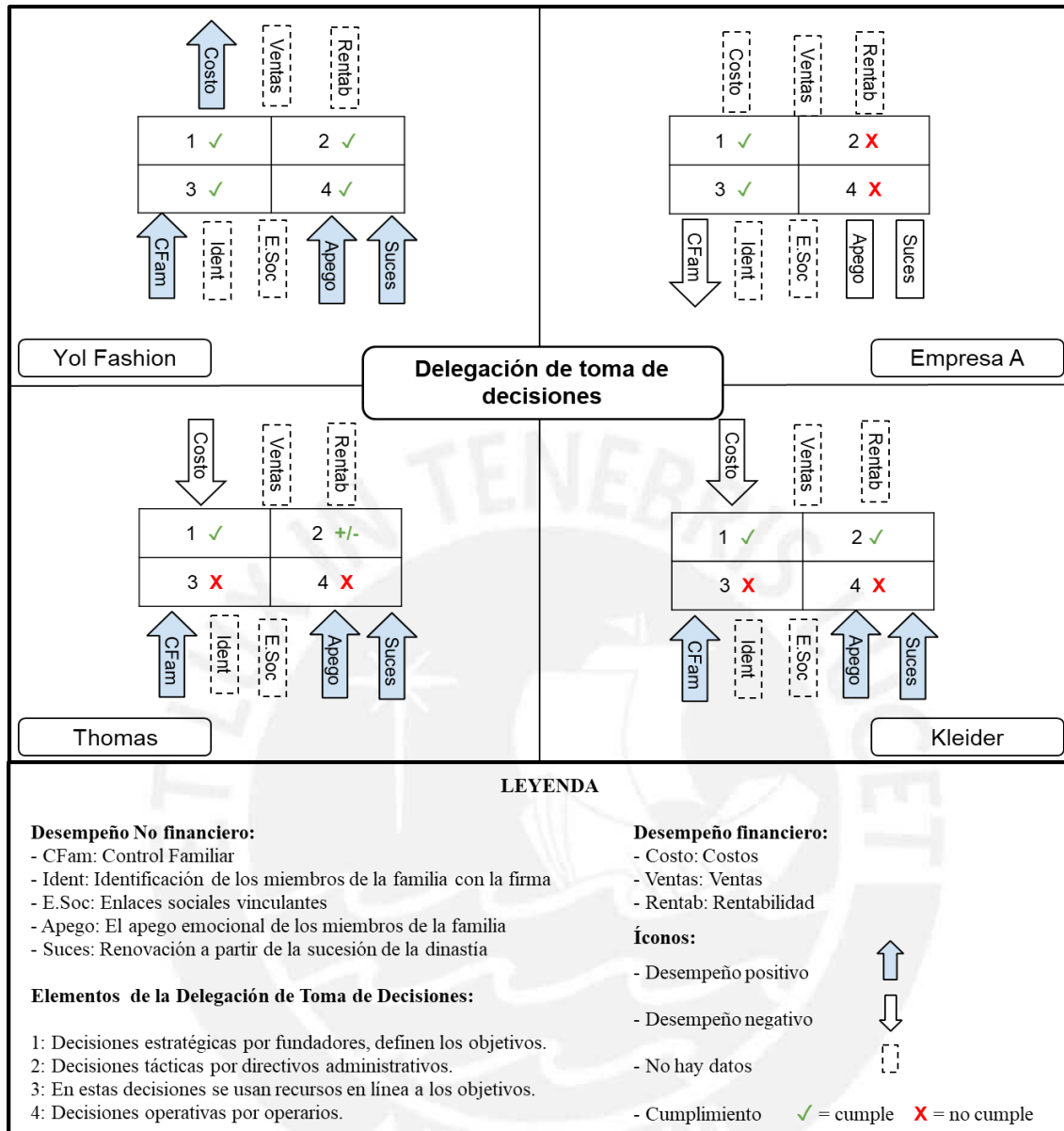


(Elaboración propia)

De acuerdo con la teoría, las decisiones se dividen en tres tipos: estratégicas o de planificación, tácticas y operativas. Las decisiones estratégicas (1), son realizadas por altos directivos o fundadores, quienes definen los objetivos y estrategias de la empresa. Son decisiones únicas, irrepetibles, de información escasa y de efecto irreversible, por lo que necesitan de mucha reflexión y juicio. Por otro lado, las decisiones tácticas (2), son delegadas a directivos intermedios o administrativos y (3) se encargan de asignar los recursos disponibles para lograr los objetivos de la empresa que son de mediano plazo. Por último, (4) las decisiones operativas, son realizadas por el nivel operativo. Son repetitivos, rutinarios y la información es de fácil disponibilidad.

Los resultados de la descripción de los elementos mencionados de los casos de estudio, que han sido contrastados con la teoría, pueden ser apreciados en los recuadros de la figura 28, asimismo, para una mejor comprensión, los elementos desarrollados en los casos de estudio están detallados en el ANEXO G. A continuación, se analizará la posible relación de esta variable con su desempeño financiero y no financiero. Se hará uso de la matriz en la figura 28 para tener una mejor visualización de esta posible relación de la variable con su desempeño.

**Figura 28: Matriz de la variable delegación de toma de decisiones y su desempeño.**



(Elaboración propia)

Desde la perspectiva financiera, existe una *influencia positiva en costos* en la empresa Yol Fashion, debido a que, menciona que *delegar la toma de decisiones tácticas a los directivos intermedios*, como a la administrativa de pagos o el gerente general, estaría *impactando positivamente en los costos* de la empresa debido a que hay un mayor control en los pagos. Por otro lado, Thomas, menciona que, al no haber la delegación táctica de asignar recursos financieros a los hijos, quienes son directivos intermedios, *influye negativamente en los costos* debido a que no hay la oportunidad de realizar acciones de mejora continua. Se logró observar que en Kleider las decisiones tomadas por los fundadores a nivel táctico, suelen desviarse de los objetivos de la

empresa al cambiarse continuamente, como comentan los hijos. Esto ocasionaría un uso ineficiente de los recursos, lo cual *influiría negativamente a los costos*.

Entre los aspectos del desempeño no financiero que más resaltan se encuentra el del *control familiar*. Se puede apreciar que, en Thomas, Kleider y Yol Fashion sus desempeños relacionados al *control familiar aumentarían*, debido a que los *fundadores delegarían la función táctica a sus administrativos familiares*. En el caso de Thomas sus hijos son quienes reciben esta delegación como administrativos, en el caso de Kleider los fundadores aún mantienen el *control familiar* en la empresa, y en el caso de Yol Fashion el gerente general como la nueva administradora encargada de pagos son su sobrino y su esposa, respectivamente. Cabe resaltar que en la Empresa A el *control familiar* habría disminuido, debido a que se habrían *delegado las funciones tácticas* o se están delegando, respectivamente, a su junta directiva que son directivos intermedios no familiares.

Otro aspecto que también resalta es que habría una *influencia positiva en el apego emocional de los miembros de la familia*, ya que en todas las empresas que son caso de estudio a excepción de la Empresa A, la toma de decisiones tendría una relación con el apego emocional que tienen los miembros de la familia. En Yol, comentan que existen *decisiones tácticas tomadas en la junta directiva* entre los miembros familiares que son realizadas por emociones o sentimientos sin llegar a consensos lo que influiría positivamente en *el apego emocional de los miembros familiares*. Además, existen *decisiones del fundador* que permiten situaciones familiares relacionadas al paternalismo, como el tratar diferenciadamente a los miembros familiares de los no familiares, que aumentaría también *el apego emocional de los miembros de la familia*. Estas dos situaciones ocasionarían conflictos entre los miembros de la empresa Yol Fashion.

Con respecto a Kleider, de acuerdo con la empresa, existen *decisiones estratégicas tomadas por los fundadores* que son cambiadas sin acuerdo, debido a conflictos familiares entre los fundadores que son separados, esto también influiría positivamente *el apego emocional de los miembros familiares*. De igual forma en Thomas, existen *decisiones a nivel táctico y estratégico* que están relacionados al apoyo familiar que realiza el padre fundador. Esto *aumentaría el apego emocional que tienen los miembros de la familia*, aunque ocasionaría conflictos familiares dentro de la empresa. En el caso de la Empresa A, mencionan que la *toma de decisiones no influye en el apego emocional* de los miembros de la familia.

Otro aspecto importante que se vería *influenciado positivamente* es la *renovación a partir de la sucesión de la dinastía*. Tanto en Yol Fashion, Thomas y Kleider sucedería esta situación, ya que en la primera empresa el fundador tendría como objetivo dar el negocio a un miembro

familiar. Por ese motivo, estaría preparando a su esposa en lo práctico *delegando decisiones*. En el caso de Kleider, el hijo menciona que se están preparando porque sus padres en algún momento *les darán el negocio*, aunque aún no tienen *la toma de decisiones delegada* adecuadamente. Por otro lado, en Thomas, el fundador y sus hijos están analizando cómo sería la *sucesión del negocio a los hijos*, por eso es que todos *los hijos tienen delegados funciones administrativas*. Por último, en la Empresa A, la fundadora comenta que, por el momento, la *sucesión* no es un objetivo importante, aunque sus hijos estarían en preparación con *ciertas funciones delegadas*.

Con respecto a los indicadores y aspectos no mencionados, como las *ventas*, la *rentabilidad*, la *identificación de los miembros de la familia con la firma* y los *enlaces sociales vinculantes*, no tendrían una influencia directa con la dimensión, debido a que, como se menciona en otras dimensiones, no habría información. Aunque este punto no cierra la posibilidad de que pueda existir, al menos en esta investigación se asumiría que no existe dicha relación.

Del análisis entre esta dimensión y el desempeño de la empresa, se desprende que es importante delegar la toma de decisiones tácticas a los directivos de la junta directiva, quienes tienen entre sus funciones tomar decisiones para hacer más eficiente la operatividad, lo que reduciría los costos. Mientras que, por otro lado, no delegar la toma de decisiones tácticas, influiría negativamente en los costos, debido a que los fundadores podrían usar ineficientemente los recursos para gastos familiares o no permitirían la inversión en mejora continua.

Además, se desprende que la delegación de la función táctica del fundador a sus administrativos profesionales familiares en la junta directiva aumentaría su control familiar en la empresa, mientras que delegarlo a miembros profesionales no familiares disminuiría el control familiar. De la misma forma, las empresas familiares que no delegaron la función táctica o lo delegaron a su junta directiva, que tiene mayoría de miembros familiares, estarían manteniendo o incluso aumentando su control familiar.

También, se desprende que, si las decisiones tácticas delegadas a administrativos no cumplen con estar alineados a los objetivos de la empresa, generaría conflictos entre los miembros familiares y no familiares lo que influiría positivamente en el apego emocional de los miembros de la familia al afectar sus procesos de toma de decisiones por sentimientos y emociones. Por otro lado, ciertas decisiones tácticas tomadas por el fundador, como el paternalismo, también generarían incomodidad entre los miembros familiares y no familiares lo que aumentaría su apego emocional de los miembros de la familia al afectar sus procesos de toma de decisiones por sentimientos y emociones.

Además, si las decisiones estratégicas y tácticas son realizadas o cambiadas por los fundadores, sin consenso y por conflictos familiares, influiría positivamente en el apego

emocional de los miembros familiares, debido a que se está tomando decisiones por sentimientos y emociones. Por último, la delegación de ciertas decisiones tácticas a los hijos o esposas influiría positivamente en la visión de renovación familiar a través de la sucesión de la dinastía que tienen los fundadores.

#### **4.2. Análisis de la dimensión delegación de toma de decisiones**

De acuerdo con los hallazgos de esta investigación, tener una adecuada delegación de toma de decisiones en una empresa familiar, es decir, que el fundador tenga la decisión estratégica, los administrativos la decisión táctica y los operarios la decisión operativa; tendría una influencia positiva en el indicador financiero de costos, tal como menciona en la literatura (Bakalis & Joiner, 2007, p. 288), y en la renovación familiar a través de la sucesión de la dinastía, mientras que no tenerlo o no cumplir con sus variables, tendría una influencia variada en el control familiar y en el apego emocional.

Con respecto al indicador de costos, tendría una influencia positiva al tener una adecuada delegación de toma de decisiones. Esto se explicaría en el nivel táctico, debido a que los miembros administrativos, a través de decisiones tácticas delegadas, tendrían el control de influir en la eficiencia de la empresa que reduciría de costos. Por otro lado, el no realizar una adecuada delegación de toma de decisiones, es decir, el no delegar las decisiones tácticas a los administrativos o el tomar decisiones con objetivos diferentes al de la empresa, influiría negativamente en los costos, debido a que los miembros administrativos no podrían tener oportunidades de mejora o se haría uso ineficiente de los recursos de la empresa.

Se muestra también que el control familiar, estaría siendo influenciado por la delegación de la toma de decisiones tácticas, si el miembro delegado es familiar o no familiar. Este aspecto aumentaría si se delega o mantiene la toma de decisiones entre los miembros familiares administrativos, mientras que disminuiría si los administrativos quienes reciben la toma de decisiones son miembros no familiares. Por otro lado, realizar la delegación de ciertas decisiones tácticas a miembros familiares, influiría en la renovación familiar a través de la sucesión de la dinastía, debido a que a partir de esta delegación estarían aprendiendo de gestión la empresa.

Por último, no realizar una adecuada delegación de la toma de decisiones, tendría una influencia positiva en el apego emocional de los miembros de la familia. Es decir, tomar decisiones a partir de emociones, en el nivel estratégico y táctico, influiría en este aspecto del desempeño positivamente, aunque genere conflictos en la empresa.

#### **5. El desempeño familiar y la profesionalización**

En esta sección se caracterizará el desempeño financiero y no financiero, sustentándolos a partir de los hallazgos de los casos de estudio. Se presentarán los resultados del análisis del

desempeño financiero: costos, ventas y rentabilidad, para continuar con los resultados de los aspectos del desempeño no financiero: control familiar, identificación de los miembros familiares, enlaces sociales vinculantes, apego emocional de los miembros de la familia y la renovación familiar a través de la sucesión de la dinastía.

### **5.1. Desempeño financiero**

El desempeño en *costos* en la empresa familiar se caracteriza por darle un énfasis al ahorro y a la eficiencia en costos, tal como lo menciona (Bisbe & Otley, 2004), a partir del desarrollo de todas las dimensiones: control financiero, control de recursos humanos, órganos de gobierno y delegación de toma de decisiones. Se explica, debido a que la dimensión del control financiero permite un mejor control e identificación de los costos para mejorarlos con estrategias y, también, planificarlo, lo cual representa un ahorro en costos. Además, el control de recursos humanos, permite evitar contar con trabajadores ineficientes que generan costos, por lo que también se enfocan en un ahorro de costos y además, desarrollar discursos de empoderamiento dentro de las capacitaciones por parte del fundador también lograría una eficiencia en costos, debido a que comprenden que el éxito de la empresa es a partir de su eficiencia, acorde a los mencionado por (Drucker 1995 citado de Dekker et al., 2015)

Por otro lado, en los órganos de gobierno, se enfocan en ser eficientes en costos, tras coordinar y tomar decisiones estrategias acordes a los objetivos de la empresa. Por último, la delegación de la toma de decisiones permite que sea por medio de administrativos con las capacidades necesarias, la cual logra eficiencia en costos. Es así que ésta característica estaría influenciada por el desarrollo de las dimensiones, por medio de un ahorro y eficiencia en costos, donde un mayor desarrollo de éstas influiría en un costo positivo, mientras que si no se realiza tendría una influencia negativa en costos, es decir tendría una relación directamente proporcional. Este tema va en línea a Naldi (Naldi & Nordqvist, 2007, p. 42), quien menciona que las empresas pueden desplegar su máximo potencial al tener órganos de gobierno adecuados.

Estas características mencionadas han sido identificadas en los casos de estudio, por ejemplo, en Yol, que ha desarrollado sistemas de control en el que un profesional competente puede identificar y establecer mejores estrategias en costos. Además, debido a las mayores prácticas de recursos humanos que aplica no se requieren tantas inducciones a su personal, para la minimización de errores. Por otro lado, en Thomas, al no terminar de desarrollar sus dimensiones, habría una influencia negativa en costos debido a que no identifica y ni establece estrategias para evitarlos, no tendría a las personas adecuadas como el contador para ver sus costos, ingresaría operarios no adecuados que aumentan sus costos, todo ello por el control empírico que le realizan.

Para el desempeño en *ventas*, las empresas familiares tendrían como característica principal la necesidad de tener un control sobre sus productos, insumos, ventas y de dar herramientas a sus vendedores. Por este motivo desarrollarían las dimensiones de la profesionalización de: control financiero, control de recursos humanos y órganos de gobierno, para así aumentar sus ventas. Se explicaría desde el control financiero al tener un sistema de presupuesto que tendría una influencia positiva en las ventas, ya que ordenaría el stock de productos y los pondría disponibles para la venta, esta relación estaría acorde a lo mencionado por Bisbe (2004, p. 709). En segundo lugar, en la dimensión de control de recursos humanos, usarían un sistema de recompensas que conecte la remuneración con el desempeño en ventas de sus vendedores, así se lograría incrementar las ventas, tal como menciona Dekker (2015, p.518). Por último, se generaría una posible influencia positiva en las ventas en la junta directiva, parte de la dimensión de órganos de gobierno, donde se lograría un espacio de apoyo a las acciones de ventas y entrega de herramientas, lo que incentivaría las ventas. Este último punto, también es explicado por Naldi (2007, p. 42).

Si bien usarían ciertos sistemas de control para aumentar sus ventas, el no usar ni aprovechar las herramientas influiría negativamente en su desempeño en ventas. Se aprecia que no contar con una planificación financiera, tendría una influencia negativa, debido a que no se plantean metas ni estrategias financieras que muestren el horizonte de ventas al que se quiere llegar. Así también, no tener el horizonte de la demanda laboral, podría influir en la pérdida de ventas, al no tener recursos humanos quienes puedan vender o producir.

Estos puntos son explicados en nuestro grupo de empresas familiares. Se observó que en Yol y Kleider se usan sistemas de presupuesto que les generarían un orden para lograr abastecer sus tiendas o cumplir con licitaciones futuras, generando así un posible incremento en sus ventas. Además, tienen un sistema de recompensas ligado al desempeño del vendedor de acuerdo con sus ventas que también generaría un incremento en este desempeño. Otra variable que aumentaría las ventas de las empresas estudiadas es la junta directiva, debido a que en este espacio se propondrían herramientas para mejorar el desempeño en ventas, como se pudo apreciar en Yol Fashion, la Empresa A y Kleider. Por otro lado, como se aprecia en Thomas y Kleider, no tienen una planificación financiera con metas y estrategias financieras que no le permite planificar sus ventas posteriores y posiblemente estaría perdiendo ventas; así también, junto a la Empresa A, no poseen un pronóstico de demanda laboral, lo cual les dejaría sin vendedores que puedan cumplir con las ventas.

*La visión de la rentabilidad a largo plazo* también sería una característica del desempeño financiero que estarían aprovechando las empresas familiares para aumentarla a través de la



dimensión de control financiero, tal como menciona Bisbe (2004, p. 709). Desde la dimensión mencionada, el tener una programación de revisión del sistema presupuestario, así como una evaluación de la rentabilidad a largo plazo, influiría positivamente en la rentabilidad, debido a que habría un mayor énfasis en hacer ventas con mayores márgenes de ganancia. Por otro lado, no contar con una meta ni estrategias financieras, influiría negativamente en la rentabilidad al no tener este horizonte a donde apuntar. Además, no evaluar la rentabilidad de las ventas, podría disminuir la rentabilidad al no estar enfocado en clientes con los que podrían tener un mayor margen.

Este punto es explicado en nuestro grupo de empresas familiares. Yol Fashion tiene un seguimiento de la rentabilidad a largo plazo por tienda, lo que, además, le generaría una herramienta de toma de decisiones que sería importante para aumentar su rentabilidad; también, cuenta con un seguimiento programado de su presupuesto por tienda, lo que le generaría ser más eficiente con su rentabilidad. Por otro lado, en Kleider y Thomas, no cuentan con metas ni estrategias financieras, y esto no les permite tener una visión de rentabilidad a largo plazo, lo que les ocasionaría desorden en el pago de sus deudas con bancos y proveedores, por lo que, sus costos y rentabilidad, se verían afectados. En el caso de la Empresa A, al no tener una herramienta que le permite medir la rentabilidad de sus ventas, no podría enfocarse en los clientes con quienes marginan más, por lo que su rentabilidad no sería necesariamente la adecuada.

## **5.2. Desempeño no financiero**

Respecto al desempeño no financiero de *control familiar*, como primera característica se establece que estaría siendo influenciado por todas las dimensiones en la empresa familiar, por medio de que la meta sea la preservación del control familiar, que la junta esté compuesta por una mayoría de miembros familiares y que estos ejerzan control sobre decisiones estratégicas. Se explica porque en el control financiero, tras una planificación financiera más un sistema presupuestario, permite a los fundadores que, al establecer sus metas, tengan independencia, y que, al establecer control por medio de sistemas, ejerzan control sobre decisiones estratégicas.

En el control de recursos humanos, las capacitaciones y el sistema de recompensas permiten el traspaso de la información entre familiares, la toma de decisiones entre ellos y que sean recompensados en base al mérito subiéndolos de posición, donde la meta es la preservación del control familiar por parte de los miembros familiares. En cuanto a los órganos de gobierno, por medio de las juntas directivas, que a pesar de que no se desarrollen adecuadamente, permite que, a mayor participación de miembros familiares en estas reuniones, el control se mantenga en la familia. Así mismo, el consejo familiar permite que los fundadores ejerzan decisiones estratégicas con contribución de los miembros familiares. Por último, la delegación de toma de

decisiones permite delegar funciones tácticas a miembros familiares, para que la familia siga ejerciendo control.

Como segunda característica del control familiar, cabe resaltar, que también se encuentra que no desarrollar un adecuado control de recursos humanos en reclutamiento y selección influiría positivamente en el control familiar, ya que evitar el sistema de control a los miembros familiares, por una preferencia del fundador, hace que haya preservación del control familiar, pues las empresas suelen trabajar con sus hijos.

En los casos de estudio, la empresa Yol Fashion tras desarrollar un control financiero, de planificación financiera y sistemas de presupuesto, el fundador tomaría decisiones estratégicas como trabajar con capital propio. No se descarta que si las demás empresas tuvieran un mayor grado de profesionalización en esta dimensión pudieran beneficiarse más de lo que lo han hecho respecto a la toma de decisiones. Asimismo, la implicancia del control de recursos humanos quedaría explicada en la misma empresa, ya que el gerente general, que es el sobrino del fundador, estaría capacitando a la esposa del fundador para que tenga mayor injerencia en la empresa. Asimismo, los sobrinos del fundador, el gerente general y la jefa de diseño, lograron subir de posición por mérito al culminar estudios profesionales. Por otro lado, en Kleider, Empresa A y Thomas los fundadores han optado por trabajar con sus hijos como parte administrativa. En Yol Fashion también se tuvo esa intención, aunque los hijos rechazaron esta oportunidad, sin embargo, el fundador menciona que, ahora, tendría esa esperanza en sus hijos menores.

En tanto a los órganos de gobierno Thomas, la Empresa A y Kleider juntan estos órganos, bien en uno sólo o dividido, de manera que en esas reuniones siempre participan miembros familiares, sin embargo, son sólo como apoyo, pues las decisiones finales siguen siendo exclusivas de los fundadores. En cuanto a delegación en el nivel administrativo, son a los hijos de los fundadores, en Thomas y Kleider, y al sobrino y a la esposa del fundador, en el caso de Yol, a quienes se les delega la función táctica de la empresa.

De acuerdo con la segunda característica, Yol Fashion excluye del sistema de control de recursos humanos, de reclutamiento y selección a los miembros familiares, debido a que el fundador prefiere mantener un control familiar a través de su esposa, quien no tuvo un adecuado proceso de reclutamiento y selección. De hecho, el fundador menciona, que otros miembros familiares le solicitan laborar en su empresa, y él los acepta sin pasar un reclutamiento ni selección formal. Cabe señalar, en la misma empresa, que quienes ahora toman decisiones estratégicas, es decir el gerente general, ingresó bajo la misma modalidad. Es así que existe una preservación del control familiar al exceptuar de los controles a miembros familiares.

Respecto al desempeño no financiero de *identificación de los miembros familiares con la empresa* se ha logrado encontrar las características: identificación de los miembros motivados por el uso de sistemas financieros y el sentido de pertenencia a la empresa familiar. En primer lugar, se aprecia que el uso de sistemas de planificación y evaluación del desempeño financiero, influirían positivamente en la identificación de los miembros familiares, debido a que les motiva y da orgullo, tener un sistema financiero relacionándolo con el éxito de la empresa. Además, el uso de capacitaciones a los empleados lograría aumentar el sentido de pertenencia hacia la empresa, debido al empoderamiento que reciben por parte del fundador para lograr el éxito de la empresa.

Con respecto a los casos de estudio, se aprecia en Yol Fashion, que los miembros de la familia asocian el tener: un sistema de planificación financiera con metas y estrategias, y un sistema de evaluación financiera, con el éxito de la empresa, lo cual los motiva y les da orgullo, por lo que el aspecto de identificación de los miembros de la empresa familiar aumentaría. Con relación a las otras empresas, al no tener metas ni estrategias financieras, no se determinaría su desempeño. Por otro lado, en la misma empresa, se realizan capacitaciones por parte del fundador donde los miembros familiares reciben las preocupaciones de la empresa, por lo que lograrían empoderarse e identificarse con el negocio familiar. Además, en esta misma empresa, estas capacitaciones habrían ayudado a los empleados a ser más eficientes, por lo que habrían comprendido la relación de su éxito con el de la empresa, de manera que su desempeño en la identificación de los miembros de la familia con la empresa habría aumentado. Con respecto a las demás empresas, no mencionan que exista alguna relación, debido a que sus miembros familiares no fueron parte de las capacitaciones.

Respecto al desempeño no financiero de *enlace social vinculante*, la principal característica indica que estaría influenciado positivamente, por la profesionalización, a través de sus dimensiones: control financiero, control de recursos humanos y órganos de gobierno, tal como se aprecia en la figura. Por medio de éstas se lograrían crear relaciones sólidas con instituciones, mantener relaciones duraderas y largo plazo con sus proveedores, mantener relaciones con normas de reciprocidad y que los miembros no familiares sean tratados como parte de la familia.

En el control financiero, la planificación financiera y el sistema presupuestario, lograría mantener relaciones sólidas, duraderas y largo plazo, por las estrategias y el orden financiero que permiten, por ejemplo, cumplir anticipadamente con las obligaciones financieras, para acceder a mayor crédito, sin embargo, si no se desarrolla la dimensión, no se tiene la seguridad de cumplir con las obligaciones financieras o pedidos de ventas. En el reclutamiento y selección, las capacitaciones, el sistema de recompensas aplicado por mérito y la evaluación de desempeño que

desarrolla la empresa familiar, lograría que los trabajadores al obtener beneficios mejoren su desempeño, que se genere normas de reciprocidad y relaciones a largo plazo. Por otra parte, en los órganos de gobierno, los miembros no familiares que pertenecen a la junta directiva serían tratados como parte de la familia, por medio de la confianza que generan los miembros familiares, que serían los de la segunda generación; y, en el consejo de familia, se lograrían determinar metas para lograr relaciones duraderas y a largo plazo con sus proveedores.

Otra característica que cabe resaltar es que si no se desarrolla adecuadamente un control de recursos humanos, en específico, si en la evaluación de desempeño laboral no es equitativa entre miembros familiares y no familiares, donde se excluye de la evaluación a los miembros familiares que tienen mal desempeño, impactaría en las normas de reciprocidad y en que los miembros no familiares no sean tratados como parte de la familia, provocando molestias a los no familiares, lo cual influiría negativamente en el enlace social vinculante.

Por última característica del enlace social vinculante, en la dimensión de control de recursos humanos, la aplicación de una evaluación a nivel operativo provocaría molestias a los trabajadores, ya que influiría negativamente en su enlace social, debido a una resistencia al cambio. Sin embargo, en esos casos, se requeriría de una comunicación y comprensión de lo que implicaría desarrollar esta dimensión. De esta manera, los trabajadores evaluados corresponderían positivamente a tal evaluación, por lo cual esa posible influencia negativa, tras la correcta comunicación cambiaría; de modo que influiría positivamente en el enlace social vinculante por las normas de reciprocidad aplicadas.

Con respecto a los casos de estudio, se aprecia en Thomas, que, al desarrollar la dimensión de control financiero, por medio de una planificación financiera, se establecen estrategias dirigidas a tener relaciones sólidas con los bancos, de modo que obtienen más accesos y beneficios crediticios. Mientras que en Kleider y en la empresa A, al no desarrollar una planificación financiera les cuesta identificar si cumplirán con las obligaciones financieras que tienen con instituciones o proveedores. Incluso en la empresa A, la hija comentó que les cuesta cumplir con los pedidos, por lo que no desarrollar la dimensión pone en riesgo las relaciones con sus stakeholders.

Así también, se aprecia en Yol Fashion, Kleider, empresa A que, al brindarle conocimientos a los trabajadores, por medio de capacitaciones, para que realicen su trabajo, ellos corresponden con la aplicación de los aprendidos proporcionando normas de reciprocidad. La misma lógica se aplica en Yol y Kleider, tras la aplicar recompensas económicas a los vendedores, ya que, al ser un beneficio, corresponderían, incluso, en Yol mencionaron que superan las metas de ventas. Por último, en Yol y Empresa A, la confianza prima, debido a que incluyen dentro de

sus reuniones a los miembros familiares, como el sobrino, en el caso de Yol y la hija, en la empresa A, que según los entrevistados ella ameniza las reuniones y logra que los miembros de no familiares sean tratados como parte de la familia.

Además, en los casos de estudio, se aprecia en Yol Fashion el posible impacto en las normas de reciprocidad y que los miembros familiares no sean tratados como parte de la familia. En la dimensión de reclutamiento y selección, en la toma de decisiones respecto a la evaluación de desempeño laboral, no se consideraría a los miembros familiares, por más de que se identifique un desempeño negativo, ello traería consigo que los empleados presenten sus quejas con la esposa del fundador, porque el fundador ya no se encuentra por mucho tiempo en la empresa. Es así, que los no familiares presentan molestias, por tal exclusión, por no ser considerados de igual manera que los miembros familiares, lo cual disminuiría su enlace social vinculante.

Por otro lado, respecto a las normas de reciprocidad debido a una transición puede ser apreciado en la empresa Kleider, que al estar comenzando a desarrollar una evaluación de desempeño laboral, inicialmente se presenció de la resistencia al cambio de sus trabajadores más antiguos, sin embargo, se logró la comprensión de sus trabajadores explicándoles que era una forma para mejorar la empresa, que si la empresa crece, también lo hacían ellos y logró que ellos respondieran positivamente a la evaluación, lo que representaba normas de reciprocidad.

Respecto al desempeño no financiero de *apego emocional de los miembros familiares*, las empresas familiares se caracterizarían por tomar decisiones dentro o fuera del consejo familiar, basadas en sentimientos y emociones por parte del fundador para el apoyo familiar. Si las decisiones se acuerdan dentro del consejo familiar, habría sólo una influencia positiva en el apego emocional, mientras que, si estas decisiones son acordadas fuera del consejo familiar, tendría una influencia positiva en el apego emocional, aunque negativa en los costos.

Por una parte, en la dimensión de control financiero, no cumplir con las metas y estrategias financieras de la planificación por enfocarse en el apoyo familiar, influiría positivamente en el apego emocional de los miembros familiares. Además, no cumplir con una programación de asignación del sistema presupuestario, debido a que ocurrirían cambios del “día a día” para solventar apoyos familiares, también tendría una influencia positiva en este aspecto. Por otro lado, en la dimensión de control de recursos humanos, la aplicación de control a los miembros familiares es mínima, debido a que las decisiones realizadas por los fundadores sobre estos, se basaría en emociones y sentimientos, que aumentarían el aspecto del apego emocional de los miembros familiares. Empezando por no aplicar un sistema de reclutamiento y selección formal a miembros familiares, debido a que los fundadores se basarían en sentimientos y emociones para decidir contar con un miembro familiar en la empresa, y no, como sucede con los

miembros no familiares, que pasan por un sistema de reclutamiento y selección formal. El no aplicar una evaluación del desempeño laboral a los miembros familiares, también aumentaría este aspecto de apego emocional, debido a que existe una diferenciación hacia el miembro familiar de no evaluarlo, probablemente por temas emocionales y sentimentales.

En la dimensión de órganos de gobierno, desarrollar un consejo de familia adecuado, donde se toma decisiones basadas en sentimientos y emociones alineados a los objetivos familiares y a la relación de empresa-familia, lograría un aumento del apego emocional, ya que es el lugar adecuado para tocar esos puntos. Por otro lado, desarrollar una junta directiva inadecuada, es decir, que la toma de decisiones basada en sentimientos y emociones desalineen los objetivos y estrategias empresariales por apoyar a los miembros de la familia o realizar gastos familiares, también aumentaría su apego emocional.

Finalmente, en la dimensión de delegación de toma de decisiones, las emociones y sentimientos, también influyen en las decisiones, tanto estratégicas, por parte del fundador y tácticas, por parte de los miembros familiares administrativos. Entonces no cumplir adecuadamente con la delegación de decisiones estratégica o táctica, influiría positivamente en el apego emocional del fundador o de los miembros familiares administrativos.

A partir de nuestros casos de estudio, encontramos que en esta línea estarían casi todas las empresas estudiadas. Dentro del control financiero, Thomas, no estarían cumpliendo con sus metas, estrategias financieras ni con su sistema presupuestario, debido a que el fundador usa ciertos recursos de la empresa para apoyar a los miembros familiares y no familiares. Dentro del control de recursos humanos, tanto Thomas, Kleider como Yol Fashion estarían dejando de cumplir con el sistema de reclutamiento para poder incluir a miembros familiares que deseen pertenecer a la empresa. Por otro lado, en Yol se realizan diferencias en las evaluaciones de desempeño laboral que realizan, debido a que el fundador tomaría en cuenta sus sentimientos y emociones hacia los miembros familiares.

Con respecto a sus órganos de gobierno, en las juntas directivas de Thomas y Yol Fashion no cumplen con tocar sólo temas de la estrategia de la empresa, sino también temas de apoyo familiar, lo que influiría positivamente en el apego emocional de los miembros familiares, al ser temas relacionados al sentimiento y emociones. Por otro lado, en los consejos de familia, también ocurriría el uso de sentimientos y emociones para la toma de decisiones, aunque sólo en la Empresa A, se haría un uso adecuado de estas decisiones para lograr mejores entendimientos, mientras que en Thomas y Kleider, sólo generaría conflictos familiares e incomodidad por las decisiones tomadas. De todas formas, en estas tres empresas, habría un aumento del apego emocional de los miembros familiares al considerar los sentimientos y emociones en la toma de

decisiones. Finalmente, desde la dimensión de delegación de toma de decisiones en Yol, Thomas y Kleider existen ciertas decisiones tácticas, realizadas por la junta directiva o por el fundador, que son influenciadas por emociones y sentimientos que, si bien no cumplen con el nivel de decisión estratégico y táctico, aumentaría el apego emocional de los miembros familiares.

Para concluir, con el desempeño no financiero de la *renovación familiar a través de la sucesión de la dinastía* las empresas familiares estarían usando las dimensiones de gobierno y delegación de toma de decisiones para posiblemente aumentar este aspecto, que tiene como característica que el fundador sea quien decida sobre la sucesión. Tener metas a largo plazo sobre la sucesión en el consejo familiar y dar una adecuada delegación de toma de decisiones hacia los posibles sucesores influiría en aumentar este aspecto.

Dentro de nuestros casos de estudio, se aprecia que Thomas logra discutir temas de sucesión a largo plazo en su consejo de familia, mientras que la Empresa A y Kleider, sólo los fundadores conversan sobre el tema de sucesión y no es parte del enfoque o de la planificación de los consejos de familia de la empresa familiar. Yol por su parte, al no tener una junta de familia, sólo comenta que en su momento verá la posibilidad de que sus hijos con su segunda esposa tomen el rumbo de la empresa, debido a que sus hijos con su primera esposa decidieron no tomar tal decisión. Por otra parte, en Yol Fashion, Thomas y Kleider, se estaría delegando ciertas decisiones tácticas a modo de involucramiento y entrenamiento a los miembros familiares, que posiblemente sucederán a los fundadores, en la empresa.

Cabe resaltar, que el desempeño no financiero de identificación familiar y el desempeño financiero de costos, serían influenciados por el desarrollo de las capacitaciones de la dimensión de recursos humanos. Las capacitaciones basadas en charlas por el fundador lograrían un empoderamiento de los trabajadores, lo cual impactaría positivamente en la identificación de los miembros familiares. Asimismo, las capacitaciones formativas y las basadas por el fundador dirigidas a los trabajadores lograrían en ellos una identificación con la empresa, que se reflejaría en una eficiencia en costos, por la aplicación de lo aprendido, minimizando errores. Esto se explica en la empresa Yol Fashion, en la cual hacen ambos tipos de capacitaciones, donde los trabajadores, incluyendo a los no familiares, se identificarían con la empresa, logrando también que éstas posiblemente influyan en los costos.

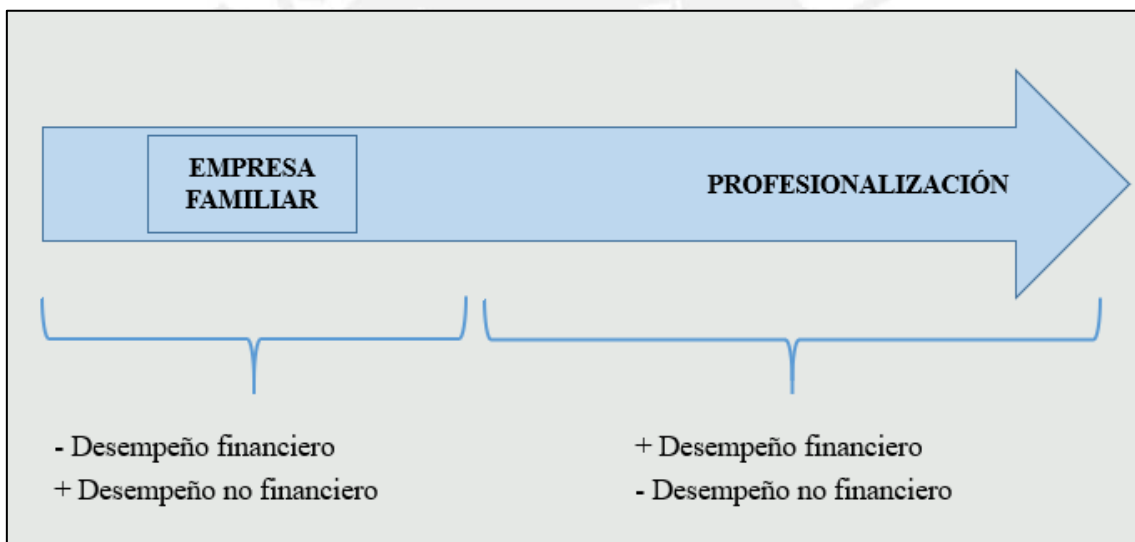
Además, también, se logra observar una influencia tanto en el apego emocional y en los costos debido a que los fundadores consideran de forma diferenciada a los miembros familiares de los no familiares, basándose en sus sentimientos y emociones por su familia. Esto aumentaría el apego emocional de los fundadores, aunque tendría un impacto negativo en los costos, al tomar decisiones y recursos para el apoyo familiar. Esto es explicado en Yol Fashion, Kleider y Thomas,

donde los fundadores suelen incluir en sus reuniones de directorio objetivos familiares y, también, usan los recursos de la empresa para solventar gastos familiares.

En línea con lo anterior, se desprende de nuestra investigación que a pesar de que la empresa familiar no esté profesionalizada en algunas variables, ello le traería un desempeño no financiero positivo, por ejemplo, en el control familia, el cuál ya se ha mencionado en los casos de estudio.

Por lo tanto, se consideraría la posibilidad, en base a los resultados obtenidos, que a medida que la empresa familiar vaya desarrollando la profesionalización, ésta dejaría de influir positivamente en el desempeño no financiero, para enfocarse en una mayor influencia positiva en el desempeño financiero, dependiendo de qué y cómo haya desarrollado los elementos de la variable. Por medio de la figura 29, es que se explica la relación mencionada, que, a mayor profesionalización, podría disminuir el desempeño no financiero obtenido.

**Figura 29: Posible efecto de la profesionalización en el desempeño no financiero**



(Elaboración propia)

En conclusión, existiría una influencia de las dimensiones de la profesionalización en los desempeños financieros y no financieros. Como se observa en los hallazgos, la adecuada gestión de las dimensiones lograrían aumentar el desempeño de una empresa familiar, aunque dependería de aplicarlas de forma adecuada y que estén de acuerdo con sus objetivos empresariales y familiares. Sin embargo, en el caso del desempeño no financiero la literatura no determinaría su relación con la profesionalización, debido a que la mayoría de investigaciones tienden a relacionarlo en mayor medida con el desempeño financiero, es decir, les quitaría atención a los temas de riqueza socioemocional (SEW). No obstante, esta investigación ha identificado esa relación, descubriendo, por ejemplo, que a pesar de que las empresas familiares tengan sistemas formales



de reclutamiento y selección de la dimensión de recursos humanos, exceptuarían de estos sistemas a los miembros familiares, con tal de mantener o incrementar el control familiar. Además, desarrollar sistemas en el control financiero y tener un ámbito de diálogo por medio del consejo familiar haría que las empresas familiares logren cumplir sus obligaciones financieras con los proveedores y puedan establecer posibles estrategias para lograr una fortalecer sus relaciones a largo plazo con ellos. Por otro lado, se ha podido apreciar que existe una relación entre el apego emocional y las dimensiones de órganos de gobierno y delegación de toma de decisiones. Por parte de los órganos de gobierno, se identificó que los fundadores tomarían mejores decisiones familiares afectivas si los realiza en un consejo de familia antes que en una junta directiva, incrementando su apego emocional sin generar conflictos en la empresa. Por el lado de la delegación de toma de decisiones, los fundadores suelen tomar decisiones tácticas basadas en emociones y sentimientos para apoyar a un familiar y, así, incrementar su apego emocional.



## **CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

Esta investigación logró responder los objetivos planteados inicialmente; en primer lugar, se comprendió que teóricamente existen dimensiones relevantes en la profesionalización de una empresa familiar. En segundo lugar, se encontró que estas dimensiones tendrían una relación con el desempeño de una empresa familiar y que la mayoría de las investigaciones sobre empresas familiares solían relacionarlos con un desempeño financiero. Sin embargo, también existe un desempeño no financiero, pero no se encontró mucho detalle de esta relación con las dimensiones. En cuarto lugar, al estudiar el grupo de empresas familiares, se encontró que éstas desarrollaban las dimensiones relevantes de la profesionalización encontrados en la teoría. En esta línea, se observó que las empresas hacían uso de estas dimensiones para influir, según mencionaron, en su desempeño, que, de forma similar a la teoría, era financiera y no financiera. Y, finalmente, también se encontró influencias entre el desarrollo de las dimensiones y el desempeño de la empresa familiar que no necesariamente guardan relación con la teoría.

A partir de la literatura se determinó que los factores relevantes de la profesionalización en las empresas familiares abarcan cuatro dimensiones: el control financiero, el control de recursos humanos, los órganos de gobierno y la delegación de toma de decisiones. Tras una mayor profundización en el tema, se encontró para cada dimensión un grupo de variables importantes para su desenvolvimiento.

Por otro lado, se encontró una relación entre la profesionalización y el desempeño de una empresa familiar, identificado, en la mayoría de investigaciones, como un desempeño financiero, esto es costos, ventas y rentabilidad.

Aunque siguiendo con la búsqueda en la literatura, se encontró que la empresa familiar también poseía un desempeño no financiero, que se conocía como la teoría de la riqueza socioemocional (SEW por sus siglas en inglés). Esta teoría menciona que las empresas familiares preservan, a pesar de influir negativamente en el desempeño financiero, un desempeño no financiero relacionado con el control familiar, con la identificación de la empresa, con las relaciones entre clientes, empleados y proveedores, con la consideración de emociones y sentimientos en la toma de decisiones, y con la sucesión.

Una vez identificado en la literatura las dimensiones de la profesionalización, se encontró que el grupo de empresas estudiadas las poseían, aunque con cierta adecuación a su realidad. En el control financiero, poseen metas y estrategias financieras, usan sistemas de presupuesto y realizan una evaluación básica de su desempeño financiero a través de un sistema contable, mientras que, en el control de recursos humanos, integran bolsas de trabajo, tienen capacitaciones,

recompensan remunerativamente el mérito y evalúan el desempeño del personal. Por otro lado, en los órganos de gobierno, poseen reuniones de su junta directiva, coordinan a través de esta junta los recursos de la empresa, y poseen un consejo de familia donde establecen metas familiares y definen la relación familiar. Por último, en la dimensión de delegación de toma de decisiones, los fundadores y los administrativos suelen confundir la toma de decisiones estratégica de la táctica.

El principal aporte de esta investigación es haber hallado posibles relaciones de las dimensiones y sus variables, con el desempeño de la empresa familiar, apreciando una influencia positiva. Esto fue realizado por medio de un análisis descriptivo que añaden mayor valor a esta investigación por tratarse de casos reales de pequeñas empresas familiares que estaban en un proceso de profesionalización. De igual manera, se identificó que, a un mayor desarrollo de las dimensiones y sus variables de la profesionalización, éstas atendían a más indicadores y aspectos del desempeño que influirían positivamente, mientras que a un menor o un nulo desarrollo de los elementos de las variables tendrían una posible influencia negativa en los desempeños. Cabe resaltar que cuando las empresas no desarrollaban los elementos de la variable, eran más reacias a brindar información sobre su desempeño.

Según los elementos identificados en las variables de las dimensiones, se concluye que esta información recogida, en los casos de estudio, guardaría relación con lo encontrado en la teoría. Cuando se pretende contrastar estas dimensiones con el desempeño financiero, se sostiene que es acorde a la teoría, más no necesariamente, cuando éste es contrastado con el desempeño no financiero, al ser información emergente.

Como parte de la investigación, emergieron detalles de las relaciones entre la profesionalización y el desempeño no financiero que no fueron mencionados en el marco teórico, pero sí fueron identificados cuando se realizó el análisis de los casos de estudio. Por ejemplo, que el uso de sistemas financieros y capacitación genera mayor identificación entre los miembros familiares, porque consideran el éxito de la empresa como propio; y que utilizarían el consejo familiar como medio de ayuda a miembros familiares. Además, se identificó que el desarrollo de una variable de la profesionalización podría tener un desempeño no financiero tanto positivo como negativo. Por ejemplo, en el caso de desarrollar la variable delegación de toma de decisiones, por medio de la delegación de decisiones tácticas a los administrativos, generaría una influencia positiva en el control familiar si lo hace a miembros familiares, y una influencia negativa en este desempeño, si lo hace a miembros no familiares.

En línea a este punto, la importancia de realizar esta investigación también fue el brindar mayor conocimiento no identificado en la teoría, que ayude a las empresas familiares a seguir un

crecimiento. Para lograr ese fin, se hizo uso de referencias bibliográficas de distintas fuentes, para tener una visualización y un mejor panorama acerca de la profesionalización. Sin embargo, no se hubiese podido lograr sin la ayuda de una adecuada metodología de trabajo, por el cual se llevó a cabo una alta rigurosidad en el levantamiento y análisis de los datos para que sea detallada la información emergente de esta investigación en los casos de estudio.

Finalmente, como gestores e investigadores logramos comprender cómo la gestión y la investigación se apoyan para lograr identificar y solucionar problemas de gestión, incrementando nuestro conocimiento. Esto, por medio del desarrollo de metodologías de investigación, de la recolección de la información en campo, de la discriminación de la información relevante y del análisis de datos. A su vez, esta investigación, nos ha permitido ampliar nuestro conocimiento sobre las empresas familiares, pero sobre todo desarrollar nuestra capacidad de resiliencia ante los obstáculos.

## **2. Recomendaciones**

De acuerdo con estos hallazgos, se plantea la necesidad de seguir comprendiendo la relación de la profesionalización de las empresas familiares y el desempeño no financiero en futuras investigaciones. Esto debido a que la característica particular de la empresa familiar está basada no sólo en buscar objetivos financieros, como mayores ventas, menores costos y mejor rentabilidad, sino también, en continuar con el legado familiar poniendo a la empresa como una extensión de la familia, que apoya al miembro familiar, que se identifica con esta y que cuida sus relaciones con sus interesados.

También, se plantea la incógnita, para futuras investigaciones, de comprender si estos desempeños financieros y no financieros siempre aumentarían si la empresa familiar se profesionaliza, debido a que, por ejemplo, el tomar decisiones haciendo uso de emociones y sentimientos, influirían positivamente en el aspecto de apego emocional, mientras que, por otro lado, afectarían negativamente a los costos. Si bien esto podría explicarse por un mal uso de las variables de cada dimensión por parte de las empresas, se recomienda una investigación más profunda para conocer si los desempeños financieros y no financieros serán siempre positivos al cumplir adecuadamente con la profesionalización.

Por otro lado, las empresas familiares al desarrollar sus variables de profesionalización, de acuerdo con sus intereses, tendrían efectos tanto negativos como positivos en el desempeño no financiero. Por ejemplo, el delegar a los administrativos la toma de decisiones tácticas tendría un desempeño positivo y negativo en el control familiar; positivo, si se delega a miembros familiares para que aumenten sus conocimientos de gestión; y negativo, si se delega a los miembros no familiares, ya que se pierde el control familiar. Por ese motivo, se recomienda realizar una

profundización sobre este tema, donde se pudiera ver los efectos en investigaciones por dimensión, enfocadas en el desempeño no financiero.

A pesar de tener en consideración una rigurosa metodología de trabajo para captar la información de los casos de estudio, las empresas familiares tenderían a ser reacias a brindar su información. Por ese motivo se recomienda que las herramientas de recolección de datos puedan ser dirigidas a captar esta información a más detalle, y se da apertura a investigar este tema con un enfoque cuantitativo que pueda lograr un mayor aporte enfocándose en el desempeño no financiero que ha sido poco investigado por la teoría. Por lo cual ponemos a disposición nuestro trabajo de investigación para que investigadores posteriores puedan tenerlo como referencia.

Se recomienda a los casos de estudio que tomen en consideración los hallazgos en esta investigación, para que sigan desarrollando su profesionalización en base a las dimensiones analizadas, para que se beneficien de los desempeños positivos que les podrían ser generados. Debido a que es un modelo multidimensional a largo plazo, pueden dirigir sus estrategias a desarrollar la variable que ellos hayan considerado más relevante. Asimismo, de no continuar con el proceso de profesionalización, se esperaría que los desempeños obtenidos siguen siendo mínimos.

## REFERENCIAS

- Amat, J. (2013). *La continuidad de la empresa familiar* (2ª ed.). Barcelona: Barcelona Gestión.
- Aronoff, C. (2004). Self-Perpetuation family organization built on values : Necessary condition for long-term family business survival. *Family Business Review*, 17(1), 55–59.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>.
- Astrachan, J., Kolenko, T. (1994). A neglected factor explaining family business success: human resource practices. *Family Business Review*. 7 (3), 251-262.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B., & Smyrnios, K.X. (2002). The F-Pec scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Avolio, B. (2011). *Micro y pequeñas empresas en el Perú*. Lima: CENTRUM Católica.
- Bakalis, S., & Joiner, T. A. (2007). Decision-making delegation : implications for Chinese managers, performance and satisfaction. *International Journal of Human Resources Development and Management* 7, 286–299. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/249921607\\_Decision-Making\\_Delegation\\_Implications\\_for\\_Chinese\\_Managers%27\\_Performance\\_and\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/249921607_Decision-Making_Delegation_Implications_for_Chinese_Managers%27_Performance_and_Satisfaction).
- Bancel, F. (2009). Why Do European Firms Go Public ? In *European financial management* (Vol. 15, pp. 844–884). Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2009.00501.x>.
- Barden, R. S. & Copeland, J. E. & Jr., Hermanson, R. H., & Wat, L. (1984). Going public—What it involves: A framework for providing advice to management. *Journal of Accountancy*, 157(3), 63-76.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). *Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees, perceptions of justice in the family firm*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 837–854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (3ª ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Bennedsen, M., Nielsen, K., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, (3), 647–691.
- Beraza, A. (2000). *El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar*. Departamento de economía de la empresa familiar. Barcelona: PV / EHU

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Elsevier*, 29, 2003–2005. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>.
- Borch, O., & Huse, M. (1993). Informal Strategic Networks and the Board of Directors, Entrepreneurship Theory and Practice. *Business & Economics*, 18(1), 23-36.
- Cabrera, K. & Santana, D. (2002). El Gobierno en la Empresa Familiar. *Boletín de Estudio Económicos*, 57(177), 467-480.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). Strategic Planning for the Family Business. *Palgrave*.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531–543. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00188.x>
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 249–266.
- Carrasco, A., & Sánchez, G. (2007). The Determinants of Employee Compensation in Family Firms : Empirical Evidence. *Family Business Review*, 20(3). Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2007.00096.x/abstract>.
- Chandler, A. (1994). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (1ª ed.). Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A., Amatori, F., & Takashi, H. (1997). *Big business and the wealth of nations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá. Editorial McGraw
- Chong, E. (2012). Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *ET&P*, 335–354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*, 1–62.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267–293. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>.

- Chrisman, J., Chua, J., & Reginald, L. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00542.x>.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 19–39. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00131.x>.
- Chua, J., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355–372.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M., & Molina, H. (2000). La toma de decisiones de la empresa. In *Manual de administración de empresas* (4th ed., pp. 1–11). Madrid: Civitas.
- Corbetta, G. (1995). Patterns of Development of Family Businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4), 255-265
- Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review*, XVIII(2), 105–122.
- Croce, A., Martí, J., & Rottke, O. M. (2012). Socioemotional Wealth, Generations and Venture Capital Involvement in Family-Controlled Businesses. *SSRN Electronic Journal*, 1–47. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.2049303>.
- Cromie S., Dunn B., Sproull A. & Chalmers D. (2001). Small Firms With a Family Focus in the Scottish Highlands and Islands, *The Irish Journal of Management*, 45-66. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/6648917/small-firms-family-focus-scottish-highlands-islands>.
- Cromie S., Stephenson B. & Monteith D. (1995). *The management of Family Firms: An Empirical Investigation*, *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34. Recuperado de <http://isb.sagepub.com/content/13/4/11.abstract>.
- Daily C & Dalton D. (1993). Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications, *Entrepreneurship & Regional Development* (pp. 65-81). Ohio: Max M. Fisher College of Business.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). Financial Performance of Founder-Managed versus Professionally Managed Small Corporations, *Journal of Small Business Management* 30(2), 25–34.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199–215. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486509333424>.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L., & Davis, J. H. (2014). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441–460. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00181.x>.



- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Matherne Iii, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151–166. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486509333598>.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Matherne Iii, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151–166. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486509333598>.
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/joms.12015>.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(81), 81–99. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>.
- Deshpande S. & Golhar D. (1994) *HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study*, Journal of Small Business Management, April, pp. 49- 56. Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-16097190/hrm-practices-in-large-and-small-manufacturing-firms>.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.
- Dominguez, P. (14 de Agosto de 2014) La pequeña empresa: Origen de una empresa familiar. Gestión. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia/2014/08/la-pequena-empresa-origen-de-la-empresa-familiar.html>.
- Dominguez, P. (15 de Mayo de 2017) Empresa familiar: su mejor seguro es prevenir conflictos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/empresa-familiar-mejor-seguro-prevenir-conflictos-419561>.
- Drucker, P. F. (1995). The Information Executives Truly Need, *Harvard Business Review*. 73(1), 54–62
- Dyer, J. W. G. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- Dyer, S. (2013). Las empresas familiares generan el 75% del PBI. *Revista Strategia*, 30(8), 59-63. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/170731052/Empresas-Familiares-Generan-75-del-PBI>.

- Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in family firms. *Family Business Review*. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(23), 253–273. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>.
- Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*. (2), 221–235. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x/abstract>.
- El Economista (2016). ¿Cuánto facturan las pymes en España?. Recuperado de <http://www.economista.es/emprendedores-pymes/noticias/7265610/01/16/Cuanto-facturan-las-pymes-en-Espana.html>.
- Ensley, M. D. and Pearson, A. W. (2005). ‘An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, potency, and consensus’. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 267–84.
- Fernández, P. (2013). *La profesionalización de las empresas familiares*. Madrid: LID Editorial.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. U.S.: John Wiley & Sons
- Ford R. (1988). Outside Directors and the Privately-Owned Firm: Are They Necessary?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), 49-57.
- Galambos, L. (2010). The role of professionals in the Chandler paradigm. *Oxford University Press*, 19(2), 377–398. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtq009>.
- Gallo, M. (2002) *Evolución Hacia Una Empresa Familiar y Multinacional*. Alicante: Editorial Universidad de Alicante.
- García Pérez de Lema, D., & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(3), 151–172. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13552550710751030>.
- Ginebra, J. (1997). Prólogo. *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad* (1ª ed.). México: Panorama editorial. 11-12
- Giraldo, C. (2001) La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector. *Documento de discusión sobre el tercer sector*, (13), 6. Recuperado de <http://www.cmq.edu.mx/index.php/docman/publicaciones/documentos-de-discucion/95-dd0130221/file>.

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2015). Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355–381. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12070>.
- Goffee, R., & Scase, R. (1985). Proprietorial control in family firms: Some functions of ‘quasi-organic’ management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1), 53–68.
- Gomez-Mejia, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(6), 1351–1374. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/etap.12083>.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>.
- Gómez-Mejía, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *The Academy of Management Journal*, 46(2), 226–237. Recuperado de [http://www.jstor.org/ololo.sci-hub.cc/stable/30040616?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/ololo.sci-hub.cc/stable/30040616?seq=1#page_scan_tab_contents).
- Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Górriz, C. G. (1996). Ownership Structure and Firm Performance : Some Empirical Evidence from Spain, 17, 575–586.
- Grabinsky, S (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio* (2ª ed.). México: Del verbo emprender.
- Gulbrandsen, T. (2005). Flexibility in Norwegian family-owned enterprises. *Family Business Review*, 18, 57-76.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assesing the strategic advantages of famiy firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–26. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3).
- Habbershon, T., Nordqvist, M., & Zellweger, T. (2011). Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations. *Edward Edgar Publishing*, 1–38. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242611422204>.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>.

- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Heneman H. & Berkley R. (1999) *Applicant Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses*, *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74. Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-53889093/applicant-attraction-practices-and-outcomes-among>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Holt, D. T. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00542.x>.
- Hornsby J. & Kuratko D. (1990) *Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's*, *Journal of Small Business Management*, pp. 9-18. Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-9116802/human-resource-management-in-small-business-critical>.
- Hung, S., & Whittington, R. (2011). Agency in national innovation systems : Institutional entrepreneurship and the professionalization of Taiwanese IT. *Research Policy*, 40(4), 526–538. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.008>.
- James Jr. (1999) *Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm*, *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-55. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/taf/ijecbs/v6y1999i1p41-55.html>.
- Jaramillo, F. (2014). *BID: Existen 660 mil empresas familiares en el Perú*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/6282322/11/14/-BID-Existen-660-mil-empresas-familiares-en-el-Peru.html>.
- Jaskiewicz, G. & Menéndez (2005) *Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses*. *Revista: Family Business Review*, (18), 179-202. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=796317](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=796317).
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28, 209-228.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K., Barnett, T., & Pearson, A. W. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14.
- Kepner E. (1991) *The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective*, *Family Business Review*, 4(4), 445-461. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026168390027X>.

- Kets de Vries (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261693900718>.
- Kim, Y., & Gao, F. Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2095–2119. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509619>.
- Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 3–24. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13552550510580816>.
- Lansberg I. (2000). *Los Sucesores en la Empresa familiar*. Barcelona: Editorial Granica.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Editorial Granica.
- Leach, P. (1999). Aproximación de la familia a la empresa. *La empresa familiar* (1ª ed.). Barcelona: Ediciones Gránica. 89-122
- León-Guerrero A., McCann III E. & Haley Jr. J. (1998). A Study of Practice Utilization in Family Businesses, *Family Business Review*, 11(2), 107-120. Recuperado de <http://fbr.sagepub.com/content/11/2/107.abstract>.
- Litz, R. A., Pearson, A. W., & Litchfield, S. (2012). Charting the future of family business research : Perspectives from the field. *Family Business Review*, 25(1), 16–32. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486511418489>.
- Markus Zellweger, T., & Fueglistaller, U. (2016). Socioemotional wealth and the performance of family firms: the role of identification and transgenerational control, (4498).
- Martinez, C. J. (2006). Costos de Agencia: de las finanzas a la política. *Center for Business Research and Studies*, 1–3.
- Matlay H. (2002). *Training and HRM Strategies in Small Family-Owned Businesses*, in Understanding The Small Business, Routledge in Small Business, Fletcher (Ed.).
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: ESAN ediciones.
- McConaughy D. (2000). Family CEO vs. Non-family CEO in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. *Family Business Review*, 13(2), 121-131. Recuperado de <http://fbr.sagepub.com/content/13/2/121.abstract>.
- McEvoy (1984) *Small Business Personnel Practices*, *Journal of Small Business Management*, October. Recuperado de [http://digitalcommons.usu.edu/manage\\_facpub/98/](http://digitalcommons.usu.edu/manage_facpub/98/).
- Memili, E., Chang, E. P. C., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. B. (2015). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 143–151. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.839549>.

- Meroño, Á. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales de la Universidad de Jaén*, 2, 80-98. Recuperado de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/350>.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015). *Retrato de las Pymes 2015*. Recuperado de [http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato\\_pyme\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf).
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76–86. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>.
- Molinari, P. (2009). *El proceso de profesionalización de las empresas del dueño (El salto del dueño)*. Buenos Aires: Whalecom
- Montes, D., Holguín, H., De la Hoz, Y., Durán, Y. B., & Gutiérrez, I. A. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PYME Estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: FUNDES.
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). Planeación Financiera. *Grupo Editorial Patria*. Recuperado de <http://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>.
- Mucci, O. (2008). *Empresas familiares: Funcionamiento e identidad* (1ª ed.). Mar del Plata: EUDEM.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjoberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation , risk taking , and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Neubauer, F., & Lank, A. (2003). *La empresa familiar, como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Núñez, L. (2016). *Finanzas 1: Contabilidad, planeación y administración financiera* (1ª ed.). Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Ogliastri, E., & Rica, C. (2017). *Manual de planeación estratégica : teoría , aplicaciones y casos / Enrique Ogliastri*.
- Oswald, S. L., Muse, L. A., & Rutherford, M. W. (2009). The Influence of Large Stake Family Control on Performance : Is It Agency or Entrenchment ? *Journal of Small Business Management*, 47(1), 116–135.
- Pazzaglia, F., Mengoli S., & Sapienza E. (2013). Earning quality in acquired and nonacquired family firms: A socioemotional wealth perspective. *Family Business Review*, 26 (4), 374-386.
- Pfeffer & Salancik (1978) *The External Control of Organization*, New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: MA: Harvard Business School.
- Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X., Klein, S. B., & Songini, L. (2006). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Puga, M. (03 de mayo de 2017). El 55% de empresas familiares en Perú tiene un plan de sucesión establecido. *Gestión*, pp. 4

- PWC (2013). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>.
- Reid, R. S., Adams, J. S., Reid, R. S., Road, S., Antrim, C., Ireland, N., & Adams, J. S. (2006). *Human resource management ± a survey of practices within family and non-family firms*.
- Rivera, J. & Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (31), 109–136.
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación, 614
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.274>.
- Rueda, J. (2011) *La profesionalización. Elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Universidad de la Salle: Facultad de Ciencias Administrativas y contables. Bogotá . Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000100001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100001).
- Salazar, G. (2012). Mambo , Tango o Salsa ...¿Cuál es el ritmo de la empresa familiar en América Latina ?. *Family Firm Institute*, 8(5), 8–10.
- Salinas, A. & Dorrego, P. (2005). *Estrategias de Pymes Exitosas*. 4ª Edición. Bogotá. Editorial Dorrego Consultores.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., Buchholtz, A. K., Science, S. O., Apr, N. M., Buchholtz, A. K. (2001). *Agency Relationships in Family Firms : Theory and Evidence*, 12(2), 99–116.
- Sharma, P., & Carney, M. (2012). Value creation and performance in private family firms: Measurement and methodological issues. *Family Business Review*, 25(3), 233–242. <https://doi.org/10.1177/0894486512457295>.
- Shimizu, T. (2004). Family Business in Peru: Survival and Expansion under the Liberalization. IDE-JETRO, 7. <http://www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Dp/007.html>.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27, 339-358.
- Smith, A. (1994). *La riqueza de las naciones [1776]*. Madrid. Editorial: Alianza Editorial.
- Songini, L., Gnan, L. & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy* 4(2): 71–83
- Stewart, A., & Hitt, M. a. (2012). *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms*. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>.

- Sukumar, R. (2011). *The four challenges for family business groups*. New Delhi: Mint. Recuperado de <http://www.livemint.com/Companies/a2y6PPOXdzbq2y9bwwlIUI/The-four-challenges-for-family-business-groups.html>.
- Tadeo, R. (2005) *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad* (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España). Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cee/ucm-t28618.pdf>.
- Tagiuri R. & Davis J. (1992): *On the Goals of Successful Family Companies*, *Family Business Review*, 5(1), 43-62. Recuperado de <http://fbr.sagepub.com/content/5/1/43.abstract>.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.
- Tapiés, J. (2007) *El proceso de sucesión en la empresa familiar*. España: IESE Business School
- Timmons, S. (2010). Professionalization and its discontents. *University of Nottingham*, 15(4), 337–352. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1363459310383594>.
- Torres, J. A. (2014). *Las empresas familiares en el Perú*. [Cinta de audio]. Entrevista de Enrique Pasquel. Lima: Rumbo Económico Canal N. Recuperado de <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/en-peru-solo-el-30-de-empresas-familiares-pasa-segunda-generacion>.
- Triveño, G. (2017). *A propósito del sector textil confecciones*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/prosperoperu/2017/10/a-proposito-del-sector-textil-confecciones.html>.
- Tsao, C., Chen, S., Lin, C., Hyde, W., Chen, S., & Lin, C. (2009). *Founding-Family Ownership*, (July). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486509339322>.
- Tsui-Auch, L. S. (2004). The professionally managed family-ruled enterprise: Ethnic Chinese business in Singapore. *Journal of Management Studies*, 41(4), 693–723. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00450.x>.
- Ward, J. (2005). Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business. *Family Business Review*, 18(3), 179-266
- Westhead P. & Cowling M. (1998) Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56. Recuperado de <http://www.highbeam.com/doc/1G1-55330102.html>.
- Wong, D., Hernández, H., & Chirinos, M. (2014). *Condicionamiento de los Valores en la Competitividad y los Conflictos en las Empresas Familiares Peruanas*. Lima: Universidad del Pacífico
- Whisler T. (1988) The Role of the Board in the Threshold Firm, *Family Business Review*, 1(3), 309-321. Recuperado de <http://fbr.sagepub.com/content/1/3/309.abstract>.



- Yin, R. K. (1994). Diseño y métodos. *Investigación sobre estudio de casos*. (Vol. 5, pp. 1–35). Londres: SAGE Publications
- Yung-Chih, Lien (2013) *Professionalization of Family Business and Performance Effect*. *Family Business Review*, 27(4), 346-364. Recuperado de <http://fbr.sagepub.com/content/27/4/346.abstract>.
- Zata, P. (2001). The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy. *Family Business Review*, 14(3), 277–291. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00277.x>.
- Zellweger, T. & Fueglistaller, U. (2016). Socioemotional wealth and the performance of family firms: the role of identification and transgenerational control (tesis de doctorado, University of St. Gallen, Bamberg, Alemania). Recuperado de [https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4498/\\$FILE/dis4498.pdf](https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4498/$FILE/dis4498.pdf)
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). *On the Emotional Value of Owning a Firm*. *Family Business Review*, 21(4), 347–363. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). *Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control*, *Organization Science*, 23: 851–868
- Zellweger, T., & Fueglistaller, U. (2016). *Socioemotional wealth and the performance of family firms: the role of identification and transgenerational control*. St. Gallen: University of St. Gallen.
- Zellweger, T., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>

## ANEXOS

### ANEXO A: Empresas familiares en el Perú

Los años 60s en nuestro país, fue para las empresas familiares una época donde se tomó ventaja de las políticas dadas por Velasco Alvarado, quien limitó la participación de empresas extranjeras favoreciendo a las nacionales, entre ellas, a las familiares (Shimizu, 2004). La crisis de los años 80s y la liberalización de la economía de los 90s, cambiaron el panorama a las empresas familiares, debido a los nuevos capitales norteamericanos, europeos y latinoamericanos, quienes entraron al mercado trayendo nuevas empresas y comprando las nacionales (2004).

En nuestro país existen cerca de 660,000 empresas familiares que representan un 80% del total de empresas y logran aportar en un 60% en el empleo nacional (Jaramillo, 2014). De este total, sólo 10,000 empresas son medianas y grandes, mientras que cerca de 600,000 son microempresas. Estos datos dan la necesidad, según Fidel Jaramillo (2014) representante en Perú del Banco Interamericano de Desarrollo, de consolidar a las más pequeñas y elevar la productividad de la economía nacional. Por su parte, la consultora PwC señala que hacia el 2012, las empresas familiares aportaban con el 75% del PBI del país (Dyer, 2013).

Por otro lado, Wong, Hernández y Chirinos (2014) detallan que, en la sociedad peruana, debido a su característica colectivista, pueden generarse organizaciones que busquen objetivos económicos y no económicos, que generan necesidades de autorrealización, donde la confianza es tendencia entre las relaciones y la autoridad es más democrática, formando así una ventaja competitiva. Según los autores mencionados, estas serían las características más relevantes de las empresas familiares peruanas.

## ANEXO B: Guías de entrevistas

### 1. Guía de entrevista exploratoria

#### a. Preguntas generales

- ¿Cuántos trabajadores tienen actualmente? (Identificar el tamaño de la empresa)
- ¿Cuántos de ellos pertenecen al área administrativa? (relevancia de cantidad)
- ¿Cuántos de ellos son miembros familiares?
- ¿Todos los trabajadores del área administrativa cuentan con conocimiento especializado sobre sus funciones? (Técnico o profesional)
- ¿Cuentan con sistemas para la organización de la empresa? ¿Cómo cuáles?
- ¿Cuentan con reuniones para tomar decisiones?
- ¿Cuéntenos sobre alguna experiencia de crisis en su empresa? (financiero)

#### b. Tabla de requisitos

Si cumple con los requerimientos de nuestro filtro. Se le propone a la empresa ser parte del estudio.

Cumplimiento	Requisitos
✓	Empresa pequeña/mediana
✓	Empresa familiar
✓	Inicio del proceso de profesionalización - Dimensión Control de los Recursos Humanos / Control Financiero/ Órganos de Gobierno/ Delegación de toma de decisiones

### 2. Guía de entrevista a profundidad para expertos

<b>Entrevistado: Pablo Domínguez</b>
Fecha: 17 de junio 2017
Lugar: Residencia del entrevistado
Entrevistadores: Karina Ramón, Gary Sánchez
Objetivo de la entrevista: Comprender la realidad de las empresas familiares peruanas y la profesionalización.
Consentimiento informado: Firmó antes de empezar la reunión

<b>Entrevistada: Julia Velarde Sussoni</b>
Fecha: 04 de julio 2017
Lugar: Residencia del entrevistado
Entrevistadores: Karina Ramón, Gary Sánchez
Objetivo de la entrevista: Comprender la realidad de las empresas familiares peruanas y la profesionalización.
Consentimiento informado: Firmó antes de empezar la reunión

Lista de preguntas:

**a. Introducción**

- ¿Cuál es su experiencia en empresas familiares y profesionalización?

**b. Validar aspectos del marco teórico**

- ¿En qué se diferencian las empresas familiares de las no familiares?
- ¿Para usted qué es profesionalización de empresa familiar?
- ¿Varía la profesionalización entre una empresa familiar y no familiar?
- ¿Cómo se logra la profesionalización de una empresa familiar?
- ¿Cuáles considera usted factores de la profesionalización? ¿Por qué?
- ¿Cómo usted define la profesionalización de la gobernabilidad en una EF? ¿Y cómo se ve reflejado esto en nuestro país?
- ¿Cómo usted define la profesionalización del control financiero en una EF? ¿Y cómo se ve reflejado esto en nuestro país?
- ¿Cómo usted define la profesionalización de las competencias formales y culturales en una EF? ¿Y cómo se ve reflejado esto en nuestro país?
- ¿Cómo usted define la profesionalización del control de Recursos Humanos en una EF? ¿Y cómo se ve reflejado esto en nuestro país?
- ¿Cómo usted define la profesionalización de la delegación de autoridad en una EF? ¿Y cómo se ve reflejado esto en nuestro país?
- ¿Cómo usted define la profesionalización en la riqueza Socioemocional? ¿Y cómo se ve reflejado esto en nuestro país?
- ¿Qué tipos de desempeño se ven afectados por la profesionalización de una empresa familiar? ¿Cómo? ¿Y cómo se ve reflejado esto en nuestro país?
- ¿Por qué deberían las empresas familiares profesionalizarse?
- ¿Cuáles son las limitaciones para la profesionalización de una empresa familiar? ¿Cómo se ve reflejado esto en nuestro país?

**c. Conocer las empresas familiares en el país**

- ¿Qué características tienen las empresas PyMe en el país?
- ¿Cuál es el aporte de una empresa familiar PyMe en el país?
- ¿Qué tan importante son las empresas familiares PyMe en el país? ¿Por qué?
- ¿Qué características tienen las empresas familiares del sector textil en el país?
- ¿Qué tan importante son las empresas familiares PyMe del sector textil en el país? ¿Por qué?

- ¿La profesionalización de empresas familiares varía en el Perú a comparación de otros países? ¿Qué lo diferencia?
  - ¿Cuál es el contexto de la profesionalización de las empresas familiares del Perú?
- d. Aspectos positivos y negativos para la profesionalización de una empresa familiar**
- De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles son los aspectos positivos de la profesionalización de empresa familiar en nuestro país (direccionar si es experto en empresas textiles)?
  - De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles son los aspectos negativos de la profesionalización de una empresa familiar en nuestro país (direccionar si es experto en empresas textiles)?
- 3. Guía de entrevista a profundidad para empresas**

<b>Entrevistas: Empresa familiar Kleider Creaciones</b>
Fecha: 23 de junio 2017
Lugar: Taller textil
Entrevistadores: Karina Ramón, Gary Sánchez
Objetivo de la entrevista: Recoger información sobre las dimensiones de la profesionalización y el desempeño de la empresa familiar.
Consentimiento informado: Fundador firmó antes de empezar las entrevistas

<b>Entrevistas: Empresa familiar Yol Fashion</b>
Fecha: 21 de junio 2017
Lugar: Taller textil y tienda
Entrevistadores: Karina Ramón, Gary Sánchez
Objetivo de la entrevista: Recoger información sobre las dimensiones de la profesionalización y el desempeño de la empresa familiar.
Consentimiento informado: Fundador firmó antes de empezar las entrevistas

<b>Entrevistas: Empresa familiar Empresa A</b>
Fecha: 26 de junio 2017
Lugar: Taller textil y tienda
Entrevistadores: Karina Ramón, Gary Sánchez
Objetivo de la entrevista: Recoger información sobre las dimensiones de la profesionalización y el desempeño de la empresa familiar.
Consentimiento informado: Fundadora firmó antes de empezar las entrevistas

<b>Entrevistas: Empresa familiar Thomas</b>
Fecha: 08 de julio 2017
Lugar: Taller textil y tienda
Entrevistadores: Karina Ramón, Gary Sánchez
Objetivo de la entrevista: Recoger información sobre las dimensiones de la profesionalización y el desempeño de la empresa familiar.
Consentimiento informado: Fundador firmó antes de empezar las entrevistas

Lista de preguntas:

a. Preguntas generales

- Cuéntanos brevemente sobre tu empresa
- Cuéntanos brevemente ¿cuáles son tus funciones dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de su empresa?
- ¿Cuáles considera que son los valores de su empresa?
- ¿Qué porcentaje de aumento de ventas anticipa en el próximo año?
- ¿Cuáles considera usted que son los valores de su familia?
- ¿Cuáles son sus metas familiares?

b. Dimensión de Control Financiero

- Cuéntenos ¿Cómo es su planificación financiera de este año (Qué criterios)? (si no posee, ¿A qué se debe?) ¿Cómo se diferencia de años anteriores? ¿Cómo cambiará de los siguientes años?
- Cuéntenos, ¿Cómo coordinan el presupuesto de la empresa? ¿Logran cumplir con este presupuesto financiero? Cuéntenos una situación.
- ¿Cómo asigna el presupuesto a cada área? ¿Cómo se diferencia de años anteriores? Cuéntenos una situación.
- ¿Cómo evalúan si se cumple con el presupuesto financiero? ¿Cómo se diferencia de años anteriores?
- Cuéntame ¿Qué ventajas y desventajas le ha traído la aplicación de un sistema presupuestario / evaluación de desempeño?
- ¿Y en términos no financieros? (Control familiar e influencia, Identificación de los miembros familiares con la empresa, lazos sociales, Apego emocional de los miembros familiares, y sucesión)
- Cuéntenos ¿cómo influyó el sistema presupuestario en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
- Cuéntenos ¿cómo influyó evaluación de desempeño en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
- Cuéntenos ¿cómo influyó el no contar con un sistema presupuestario en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
- Cuéntenos ¿cómo influyó el no contar con una evaluación de desempeño en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)

c. Dimensión órgano de gobierno

- Cuénteme, ¿Cómo se fundó la empresa? ¿Quiénes son los fundadores?
- ¿Como ha sido su actividad a lo largo de este tiempo?
- Cuénteme, ¿cómo administran a la empresa? ¿Quiénes lo administran?
- ¿Como son las reuniones de la empresa?
- ¿Quiénes participan? ¿siempre son las mismas personas? (si hay tipos) ¿Qué temas tocan en estas reuniones? (en cada tipo de reunión)
- ¿Qué tipo de decisiones toman en cada (tipo de) reunión? (operativas o estratégicas)
- ¿(En cual de) estas reuniones se toman decisiones de largo plazo sobre la empresa?  
¿Son decisiones familiares o sólo empresariales?
- ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas a largo plazo de la empresa? ¿Quiénes lo hacen? ¿los temas tratados son exclusivos de la empresa o también se toman decisiones familiares?
- Cuéntenos, ¿cómo han sido las reuniones de quienes administran la empresa (Junta Directiva)? ¿Cómo participan los miembros familiares? ¿Lo no familiares?
- ¿Aprueban o desaprueban recursos críticos?
- ¿Aplican reglas, normas de convivencia en estas reuniones?
- ¿Cómo se toman las decisiones familiares en la empresa? ¿Quiénes lo hacen? ¿los temas tratados son exclusivos familiares o también se toman decisiones administrativas?
- ¿Aplican reglas, normas de convivencia en estas reuniones? (protocolo familiar)
- Cuéntame ¿Qué ventajas y desventajas le ha traído realizar estas reuniones? Cuénteme un caso en específico.
- ¿Y en términos que no sean financieros? (Control familiar e influencia, Identificación de los miembros familiares con la empresa, lazos sociales, Apego emocional de los miembros familiares, y sucesión)
- Cuéntanos ¿cómo influye en la empresa el no contar con estas reuniones en su desempeño no financiero?
- Cuéntanos ¿cómo influyó en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
- Cuéntanos ¿cómo influyó evaluación de desempeño en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
- Cuéntanos ¿cómo influye el no contar con una junta directiva en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
- Cuéntanos ¿cómo influye el no contar con un consejo administrativo en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)

- Cuéntanos ¿cómo influye el no contar con un consejo familiar en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
- d. Dimensión control de recursos humanos
- Cuéntenos ¿cómo fue el proceso para contratar a sus empleados?
  - Cuénteme ¿Cómo llegó a laborar en esta empresa? ¿Cómo lo contactaron?
  - ¿Para los puestos administrativos, se presentaron varias personas?
  - Si la respuesta es no, ¿por qué cree que sucedió eso?
  - ¿Cuáles considera que fueron los motivos para contratar a un miembro familiar del fundador?
  - ¿Quién lo entrevistó? Esa persona ¿es la misma que tomó la decisión de contratarlo?
  - ¿Cuáles cree usted que fueron los motivos por los que lo contrataron?
  - Los contratados no familiares ¿han cumplido con lo que se requería para el puesto? (Liker: Muy de acuerdo (más del 75%), De acuerdo (ente el 50 y 74%), en desacuerdo (entre el 25 y 49%), Muy en desacuerdo (menos del 24%))
  - Si está en desacuerdo o muy en desacuerdo, ¿trató de buscar a otra persona? que resultados obtuvo
  - Los contratados familiares ¿Han cumplido con lo que se requería para el puesto? (Liker: Muy de acuerdo (más del 75%), De acuerdo (ente el 50 y 74%), en desacuerdo (entre el 25 y 49%), Muy en desacuerdo (menos del 24%))
  - Si está en desacuerdo o muy en desacuerdo, ¿trató de buscar a otra persona?
  - ¿Usted considera que está preparado para su puesto? ¿Porqué?
  - Cuando ingreso ¿se le mencionó cuales eran sus funciones y qué era lo que esperaban de usted?
  - Cuéntenme ¿Cómo se realizan las capacitaciones en la empresa?
  - ¿Cómo vela por el desarrollo de sus empleados?
  - Cuéntenos ¿Quiénes usualmente ganan más en la empresa, los familiares o los no familiares? ¿Por qué?
  - ¿Se le ofrece algún incentivo económico al personal (administrativo/ operario) (enfocarse en incentivos económicos)?
  - ¿Es recompensado el logro de objetivos con una mayor remuneración?
  - ¿Cómo evalúan el desempeño de sus trabajadores?
  - ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ese sistema que utiliza?
  - ¿Qué decisiones toma a partir de los resultados de esta evaluación del desempeño?



- Cuéntame ¿Qué ventajas y desventajas le ha traído realizar estas prácticas de RRHH? Cuénteme un caso en específico.
  - ¿Y en términos que no sean financieros? (Control familiar e influencia, identificación de los miembros familiares con la empresa, lazos sociales, Apego emocional de los miembros familiares, y sucesión)
  - Cuéntanos ¿Cómo influye en la empresa el no contar con tales prácticas RH es en su desempeño no financiero?
  - Cuéntanos ¿Cómo influye estas prácticas de RH que aplica en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
  - Cuéntanos ¿cómo influye el no contar con estas prácticas de RH en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
- e. Dimensión de delegación de toma de decisiones
- Cuéntenos, ¿cómo ha delegado la toma de decisiones a sus administradores?
  - ¿A quién lo delegó? (familiares/no familiares)
  - Para usted, ¿Cuáles son decisiones importantes?
  - Cuando toma las decisiones, ¿A quién hace partícipe?
  - ¿Los han hecho partícipe de toma de esas decisiones importantes?
  - ¿Incluye a miembros solo de la familia? / ¿por qué?
  - Cuéntame ¿Qué ventajas y desventajas le ha traído realizar la centralización de la autoridad? Cuénteme un caso en específico
  - Cuéntame ¿Qué ventajas y desventajas le ha traído realizar la delegación de toma de decisiones? Cuénteme un caso en específico
  - Cuéntanos ¿Cómo influye en la empresa el no contar con la centralización de la autoridad en su desempeño no financiero?
  - Cuéntanos ¿Cómo influyó en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
  - Cuéntanos ¿Cómo influyó la centralización de la autoridad o delegación de toma de decisiones en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
  - Cuéntanos ¿Cómo influye el no realizar la descentralización de la autoridad en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
  - Cuéntanos ¿Cómo influye el no contar con la delegación de toma de decisiones en su desempeño financiero? (ventas, costos, rentabilidad)
  - Cuéntenos sobre una situación en la que un trabajador no haya estado alineado a la empresa
  - ¿De qué manera impacto esto en la empresa? ¿Qué medidas tomó?

## ANEXO C: Consentimiento informado de entrevistas

### 1. Empresa A

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

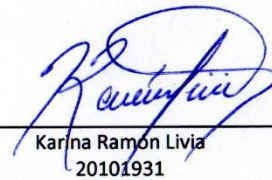
La presente investigación, "La profesionalización y el desempeño en la empresa familiar del sector textil", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores de la profesionalización, su proceso y cómo afecta al desempeño en una empresa familiar. La investigación final, será dada a conocer al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

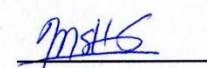
Agradecemos su apoyo.

  
Daniel Gary Jorge Sánchez Gálvez  
20082176

  
Karina Ramón Livija  
20101931

Yo MARIÚ SANCHEZ GARCIA  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La profesionalización y el desempeño en la empresa familiar".

Atentamente,

  
Confeciones  
Augusto E.I.R.L.

09973675

## 2. Creaciones Thomas S.R.L.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "La profesionalización en la empresa familiar", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores de la profesionalización, su proceso y cómo afecta al desempeño en una empresa familiar. La investigación final, será dada a conocer al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Daniel Gary Jorge Sánchez Gálvez  
20082176

  
Karina Ramón Livia  
20101931

Yo Rony Edison Huamán Huanca

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La profesionalización y el desempeño en la empresa familiar".

Atentamente,



Creaciones Thomas  
S.R.L.

41836363

### 3. Yol Fashion

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "La profesionalización en la empresa familiar", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores de la profesionalización, su proceso y cómo afecta al desempeño en una empresa familiar. La investigación final, será dada a conocer al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Daniel Gary Jorge Sánchez Gálvez  
20082176



Karina Ramón Livia  
20101931

Yo \_\_\_\_\_  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La profesionalización y el desempeño en la empresa familiar".

Atentamente,



Yol Fashion  
Victor Contreras Santa Cruz  
DNI 09271022

#### 4. Creaciones Kleider

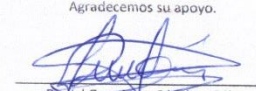
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "La profesionalización y el desempeño en la empresa familiar del sector textil", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores de la profesionalización, su proceso y cómo afecta al desempeño en una empresa familiar. La investigación final, será dada a conocer al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Daniel Gary Jorge Sánchez Gálvez 20082176	 Karina Ramón Vía 20101931
---	---

Yo \_\_\_\_\_  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La profesionalización y el desempeño en la empresa familiar".

Atentamente,

  
Creaciones Kleider

## 5. Experta Julia Velarde Sussoni

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "La profesionalización y el desempeño en la empresa familiar del sector textil", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores de la profesionalización, su proceso y cómo afecta al desempeño en una empresa familiar. La investigación final, será dada a conocer al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Daniel Gary Jorge Sánchez Gálvez  
20082176

  
Karina Ramón Livija  
20101931

Yo, Julia Velarde Sussoni, Directora académica del Centro de Gobierno Corporativo de la Universidad de Lima, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La profesionalización y el desempeño en la empresa familiar".

Atentamente,

  
Profesora Julia Velarde Sussoni



## 6. Experto Pablo Dominguez

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "La profesionalización en la empresa familiar", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores de la profesionalización, su proceso y cómo afecta al desempeño en una empresa familiar. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Daniel Gary Jorge Sánchez Gálvez  
20082176



Marina Ramón Livia  
20101931

Yo Pablo Domínguez Estrada, Profesor Ordinario del Área de Dirección General en la Universidad de Piura autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La profesionalización en la empresa familiar". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Pablo Domínguez Estrada  
Profesor Ordinario  
08862944

**ANEXO D: Matriz de codificación en anexo digital**

CD Adjunto

**ANEXO E: Matriz de desempeño en anexo digital**

CD Adjunto

**ANEXO F: Transcripciones de entrevistas en anexo digital**

CD Adjunto





## ANEXO G: Descripción de los elementos de cada variable

### 1. Dimensión control financiero

#### a. Variable planificación financiera

Figura B1: Elementos de la planificación financiera en los casos de estudio.

Elementos de Planificación Financiera:	Yol Fashion	Empresa A	Thomas	Kleider
1: Se establecen metas financieras	1 ✓	1 X	1 +/-	1 X
2: Se establecen estrategias para lograrlas	2 ✓	2 X	2 +/-	2 X
3: Exige una mayor rentabilidad a largo plazo	3 ✓	3 -	3 -	3 X
4: Incluye en su diseño proyectos e inversiones	4 ✓	4 +/-	4 X	4 X
5: Brinda información para la toma de decisiones	5 ✓	5 X	5 X	5 X
6: Posee un área de administración y finanzas	6 ✓	6 X	6 X	6 X
7: Posee un profesional capaz y competente	7 ✓	7 X	7 ✓	7 ✓

(Elaboración propia)

A partir de nuestros casos de estudio se identifica que Yol Fashion y Thomas son los únicos que se *establecen metas financieras*: de crecimiento en ventas y de mercado, en el caso de Yol Fashion; y de aumento de la rentabilidad, en el caso de Thomas, aunque en este último caso no es claro en qué meta de rentabilidad llegará. Además, son las únicas que *desarrollan estrategias para poder lograrlas*: de acuerdo a sus ventas, obligaciones financieras, compromisos y también, de acuerdo a la coyuntura, en el caso de Yol Fashion; y relacionado a deudas y financiamiento por parte del padre fundador, en el caso de Thomas, aunque este último no van de acuerdo a la meta de rentabilidad. Mientras que en las otras dos empresas: Kleider y la Empresa A, se identifica que *no cuentan con metas financieras* ni, como corresponde, *estrategias para lograrlo*. Cabe resaltar que Kleider está iniciando un proceso de ordenamiento de su flujo de caja, consolidación de sus deudas y el armado sus planes financieros. Por otra parte, en cuanto a la *visión de rentabilidad a largo plazo*, sólo Yol Fashion *evalúa la rentabilidad de sus tiendas*, mientras que Kleider no la realiza, y Thomas y la Empresa A no confirman realizarla. En cuanto a los *proyectos e inversiones*, Yol Fashion *las tiene dentro de su planificación financiera*, mientras que la Empresa A tiene proyectos e inversiones pero *no están planificadas financieramente*, por otro lado, Kleider y Thomas no lo consideran.

En cuanto a tener un *área de administración y finanzas* y con un *profesional capaz y competente*, Yol Fashion cuenta con esta área y con nuevo integrante que es un profesional en finanzas quien además, *muestra información con el fin de proponer estrategias financieras*. En el caso de las demás empresas, ninguna cuenta con un *área de finanzas*, sin embargo, Kleider tiene un *profesional*, que es el hijo del fundador, quien tiene conocimiento financiero y está en el proceso de ordenamiento del flujo de caja y de deudas. Por otra parte, Thomas, tiene un *contador*

y a su hijo que también es profesional en contabilidad, aunque se menciona que el contador ha tenido ciertos errores en la entrega de la información contable, por lo que el hijo ha tenido que revisarlos y resolverlos. Finalmente la Empresa A no cuenta ni con el área, ni con el personal idóneo. Cabe resaltar que tanto en Kleider como en Thomas tienen *información básica contable*, aunque esto no permite la *toma de decisiones*.



**b. Variable de sistema presupuestario.**

**Figura B2: Elementos del sistema presupuestario en los casos de estudio.**

<b>Elementos del Sistema Presupuestario:</b> 1: Posee un documento con objetivos y metas del ejercicio 2: Posee: presupuesto de operaciones, inversiones y financiero. 3: Toman decisiones a partir del documento presupuestario 4: Se realiza en forma programada y no "al día a día".	Yol Fashion				Empresa A			
	1 X	2 ✓	3 +/-	4 ✓	1 X	2 ✓	3 X	4 ✓
	Thomas				Kleider			
	1 X	2 ✓	3 X	4 X	1 X	2 ✓	3 X	4 X

(Elaboración propia)

De acuerdo con la figura, a partir del grupo de empresas familiares estudiados, ninguna realiza sus *presupuestos en un documento con objetivos y metas por alcanzar en un ejercicio*, aunque usan sistemas presupuestarios aislados. En cuanto a *los sistemas de presupuesto utilizados*, las empresas suelen considerar el análisis de sus actividades de producción y endeudamiento. Para el caso de Yol, se realiza una proyección de *producción* de acuerdo a las ventas, además también se *presupuesta los costos fijos y las ventas* de cada tienda para medir su rentabilidad o si se necesitará invertir. En el caso de Kleider, Thomas y la empresa A, cuentan con un *sistema de control de inventario*, y se basa en los pedidos de venta o licitaciones (empresa A). Estos sistemas en estas tres empresas, al considerar las futuras ventas, les permite presupuestarse sobre la inversión a realizar en su presupuesto, de manera que logran proyectarse y tener un control de efectivo. También hacen uso de otros sistemas de presupuesto como el de gastos y deudas bancarias, en el caso de Kleider, aunque no logra cumplir con este presupuesto.

Por otro lado, el sistema de presupuesto de Yol le permitiría la *toma de decisiones* a corto y mediano plazo, y es la única empresa que conoce la cantidad de efectivo que se tendrá, el momento en el que sucederá y durante cuánto tiempo, en comparación a las otras empresas que se basan en la necesidad del momento, en cumplir con las obligaciones financieras y en la contabilidad. Cabe resaltar que Yol en este elemento, figura en la gráfica "+/-", debido a que toma decisiones en base al presupuesto que poseen, más no se tiene la información de sea en base a partir del documento que se menciona en el elemento 1, donde plasman objetivos y metas.

En línea con lo anterior, los expertos mencionaron que en el Perú, las empresa familiares, no se planifican o proyectan, sino que están al "día a día". Esta situación es comprobada en las empresas Kleider y Thomas, porque si bien realizan una proyección para hacer su presupuesto, lo van cambiando de acuerdo al "día a día" de sus ventas, en cambio en la Empresa A, se proyecta de acuerdo a licitaciones que son semestrales o hasta anuales, y en el caso de Yol, se realiza de

forma programada cada mes. Además, es preciso mencionar que Kleider y Thomas poseen un *sistema contable básico para el pago de impuestos*, aunque este sistema no permite una *adecuada toma de decisiones* debido a que no muestra la realidad de la empresa. Este último punto va en línea con lo que mencionan los expertos con respecto a que la mayoría de MyPes peruanas usan sus sistemas contables sólo para el pago de impuestos.

Cabe resaltar que todas las empresas requieren la aprobación del fundador, en caso de Yol se agrega al Gerente general. También, se aprecia que los involucrados en la realización del presupuesto, a parte del fundador, se requiere de otras personas que algunos casos suelen ser miembros familiares. Yol Fashion involucra al área de control interno, finanzas, Gerente General (sobrino) y la esposa del fundador. Thomas involucra al contador, la administradora de ventas (hija) y a un administrativo profesional (hijo). Mientras que Kleider involucra sólo a contabilidad. Finalmente, la Empresa A, no involucra a ninguna persona más. Además, se identificó el uso de las herramientas para realizar el presupuesto financiero. Yol Fashion lo realiza mediante el programa Excel, mientras que Kleider están en proceso de pasar de la documentación escrita a el uso de Excel.

c. Evaluación de desempeño financiero.

Figura C1: Elementos de la evaluación de desempeño financiero de cada empresa.

<b>Elementos de evaluación de desempeño financiero:</b> 1: Sistema de evaluación financiera por métodos. 2: El sistema debe ser usado para la toma de decisiones. 3: Comparar y analizar tendencias de los estados financieros.	Yol Fashion			Empresa A		
	1 ✓	2 ✓	3 ✓	1 X	2 X	3 -
	Thomas			Kleider		
	1 ✓	2 X	3 +/-	1 ✓	2 X	3 X

(Elaboración propia)

A partir de nuestros casos de estudio, respecto a los métodos de evaluación, se identifica que las empresas Yol, Kleider, Thomas evalúan sus finanzas por diversos indicadores financieros, mientras que la Empresa A, no realiza una evaluación. Para empezar, Yol maneja indicadores financieros y evalúa la rentabilidad de sus puntos de venta; mientras que Kleider evalúa sus ingresos de venta y liquidez, y trata de evaluar su nivel de endeudamiento, por medio de los pagos que tiene que realizar; en cambio, en el caso de Thomas, evalúan sus costos fijos y variables, sus créditos con proveedores, liquidez y stock para identificar su próximo nivel de endeudamiento; en cambio, como se mencionó anteriormente, la Empresa A no cuenta con un sistema de evaluación financiero.

En cuanto a que su sistema sea utilizado para la toma de decisiones, ello sólo se aprecia en Yol Fashion, ya que se toman decisiones sobre aperturar o cerrar una tienda en base a su rentabilidad, información que es extraída de sus estados financieros; mientras que en las otras dos empresas: Kleider y Thomas, a pesar de que evalúan sus finanzas, éstas tienen otro fin que no es la toma de decisiones, asimismo, la Empresa A, debido a que no tiene sistema de evaluación financiera, es que no puede tomar decisiones en base a ello, es decir que para que se realice éste elemento, es necesario desarrollar sistemas de evaluación.

Por otro lado, respecto a la lectura, comparación y análisis de los estados financieros, sólo las empresas Yol y Thomas la ejecutan, pero no de la misma manera. En el caso de Yol, se realiza una proyección financiera que contrasta con los costos y el desempeño del año anterior para analizar tendencias de sus resultados financieros para su estrategia de sus puntos de venta, ello es logrado, ya que el Gerente General (sobrino) y el profesional en finanzas tienen la capacidad profesional de leer los estados financieros; mientras que en Thomas, se comparan los resultados de ventas y analizan tendencias de las campañas anteriores, por medio del fundador que es el Gerente General, su hijo que es administrador contable y el contador; el primero tiene la experiencia empírica, de años en el negocio, mientras que los dos últimos son profesionales con

conocimientos financieros, ellos evalúan las deudas de la empresa; cabe resaltar en ésta empresa, que el contador, a pesar de tener una carrera profesional, constantemente comete errores que le costado a la empresa multas y mayores pagos de impuestos con la SUNAT y tanto el fundador, como el administrador contable, al verificar la información no se percatan de los errores del contador, ya que sólo evalúan una parte de los estados financieros que son las deudas más no lo demás, por lo cual no habrían desarrollado completamente el elemento. En el caso de Kleider, no se realiza la lectura de los estados financieros, debido a que el hijo recién está empezando a ordenar sus flujos de caja y deudas, en consecuencia, es una acción que está en proceso de ejecutarse. En lo que respecta a la Empresa A, no brindó información sobre éste elemento.

En suma, se puede visualizar en la figura 3, los resultados de lo descrito en los párrafos anteriores, lo cual permite identificar que la empresa Yol Fashion cuenta con todos los elementos de la variable. Al contrario, la Empresa A, no ha desarrollado ninguna de las variables. Y las otras dos empresas restantes, Thomas y Kleider, no tienen más de dos elementos desarrollados, las dos coinciden con desarrollar un sistema de evaluación por métodos, mientras que la primera ha desarrollado a medias el análisis de tendencias de los estados financieros.

## 2. Dimensión de control de recursos humanos

### a. Variable sistema de reclutam. y selección formal

**Figura D1: Descripción de la variable del sistema de reclutamiento y selección formal en los casos de estudio.**

Elementos del sistema de reclutamiento y selección formal:	Yol Fashion				Empresa A			
	1: Realiza análisis y descripción de puestos por necesidad.	1 ✓	2 ✗	3 ✓	4 ✓	1 ✓	2 ✗	3 ✓
2: Pronostica la fuerza laboral para determinar puestos a cubrir	5 ✓	6 ✗	7 ✓	8 ✓	5 ✓	6 ✗	7 ✓	8 ✓
3: Integra una bolsa de trabajo e incluye candidatos internos								
4: Los aspirantes llenan formularios de solicitud de empleo.								
5: Baja rotación laboral por su lealtad en EF peruanas..								
6: Usa herramientas de selección para identificar candidatos.								
7: Envía candidatos viables para el puesto con el responsable.								
8: Se realiza entrevistas de selección con personas relevantes.								
	Thomas				Kleider			
	1 ✗	2 ✗	3 ✗	4 ✗	1 ✗	2 ✗	3 ✓	4 ✓
	5 ✓	6 ✗	7 ✗	8 ✗	5 ✓	6 ✗	7 ✓	8 ✓

(Elaboración propia)

A partir de los casos de estudio, Yol y la Empresa A, han realizado un *análisis y descripción de puestos*, mientras que Kleider y Thomas no lo han hecho. Cabe mencionar que la Empresa A realiza sólo una *descripción de puestos*. Ninguna empresa menciona que realiza un *pronóstico de su fuerza laboral*, sin embargo, el reclutamiento se realiza en base a una necesidad del momento. Por otro lado, Yol Fashion, Kleider y la Empresa A, hacen uso de *bolsas de trabajo por portal web*, incluso Kleider, integraría *bolsas de trabajo de institutos especializados*, aunque todas hacen uso también de canales informales de reclutamiento por recomendaciones al igual que Thomas, de hecho Kleider menciona que su canal de reclutamiento por recomendación serían eficientes. Cabe resaltar que ninguna empresa mencionó *tomar en cuenta a candidatos internos*. En cuanto a la *solicitud de información*, estaría incluida en los portales web y lo realizan Yol, Kleider y la Empresa A.

En cuanto al *uso de herramientas de selección*, sólo Thomas realiza pruebas con actividades operarias de confección y de carga. Las demás empresas no lo aplican, sólo en los casos de Yol y la “Empresa A” se analiza que los CV’s recibidos estén de acuerdo al perfil buscado. En Kleider no existe tal filtro y se considera a todos los candidatos, debido a que suelen ser pocos. Por otro lado, en Yol Fashion se *envía a los candidatos viables con una entrevista con el supervisor responsable* del área, independientemente si son para nivel operativo o administrativo, para luego pasar con *una entrevista* con el fundador en caso sea un puesto administrativo. En Kleider y la Empresa A se *envía a los candidatos administrativos con una entrevista* directamente con los fundadores, mientras que en Thomas no se aplican entrevistas.

Cabe resaltar que en el caso de Yol, a pesar de tener un sistema de selección formal, obvian estos pasos con los familiares que soliciten un puesto en la empresa, y van directamente a

una entrevista con el fundador para solicitar su contratación, situación que se ha observado con las posiciones de todos los miembros familiares. Se comprueba además, desde el punto de vista de los expertos, que las cuatro empresas tienen *baja rotación de su personal administrativo*, aunque alta rotación en su personal operativo, esto es debido a que su personal administrativo es de confianza y que tienen muchos años trabajando en la empresa, por ello es que el reclutamiento es más usado para el nivel operativo.





**b. Variable capacitaciones**

**Figura E1: Capacitaciones y sus elementos.**

Elementos de capacitación:	Yol Fashion			Empresa A		
	1: Estructurar programas de formación	1 ✓	2 ✓	3 +/-	1 ✓	2 ✓
2: Profesional que contribuya con conocimientos.						
3: Soporte para el trabajador , el fin es retroalimentación.	Thomas			Kleider		
	1 X	2 X	3 X	1 ✓	2 ✓	3 +/-

(Elaboración propia)

A partir de los casos de estudio, respecto a estructurar programas de capacitaciones, se identifica que las empresas Yol, Empresa A y Kleider, lo han ejecutado, se resalta que las dos primeras lo han realizado tanto para personal administrativo y operativo, mientras que Kleider, sólo lo ha hecho para el personal operativo de producción; en cambio, la empresa Thomas no lo ha realizado. En primer lugar en el caso de Yol Fashion desarrolla programas de capacitación que son de distintos tipos, inductivos para los nuevos ingresos, de formación, que se realiza por áreas ventas, producción y compras, capacitaciones de seguridad, capacitaciones de habilidades blandas, todas estas capacitaciones no son tan frecuentes; cabe señalar que también se realizan capacitaciones a la esposa del fundador, por parte del Gerente, debido a que el fundador menciona que ella en algún momento tomará más responsabilidades y se le delegará mayores decisiones dentro de la empresa. En segundo lugar, en el caso de Kleider, su tipo de capacitación es de inducción a los nuevos integrantes, de manera que aprendan sus funciones, luego se les refuerza constantemente hasta que aprendan completamente su trabajo, asimismo, también se realizan capacitaciones externas para el sistema de producción; Finalmente, la “Empresa A” ha realizado dos capacitaciones, una a todo el personal sobre Excel y la otra a un administrativo sobre habilidades blandas.

Respecto al profesional que enriquece con conocimiento, se aprecia en Yol y Kleider cuentan con éste elemento, mientras que en la Empresa A, hay un profesional que enriquece con conocimiento, pero no pertenece a la empresa, y en Thomas debido a que no realiza capacitaciones, no desarrolla éste elemento. En primer lugar, en Yol las capacitaciones son internas y externas; en la primera la realizan los profesionales de la empresa, los jefes de las áreas que son tanto miembros familiares como no familiares, pero las capacitaciones de habilidades blandas la realiza el fundador que no es profesional; y en las externas, suelen apoyarse con programas del ministerio del trabajo para temas de producción, que las realizan personas que no

son parte de la empresa, éstas capacitaciones aportan nuevo conocimiento a toda la empresa, incluyendo a los no familiares. En segundo lugar, en Kleider, las capacitaciones son inductivas y formativas la brindan los profesionales de cada área, los jefes, y las capacitaciones externas sobre sistemas la brindan personas externas a la empresa, en esta empresa, los profesionales aportan conocimiento a los nuevos miembros, pero no a los familiares, ya que ellos son administrativos, y ellos no son parte de las capacitaciones, además, los administrativos ya tienen el conocimiento que se expone en esas capacitaciones. En tercer lugar, en la Empresa A, las capacitaciones la hacen profesionales externos que no pertenecen a la empresa, asimismo, los profesionales dentro de la empresa no realizan capacitaciones, por lo que no podrían aportar con conocimientos básicos especializados que carecerían los miembros familiares, ya que tampoco los familiares participan de las capacitaciones.

En cuanto al soporte y retroalimentación, en las tres empresas que se hicieron capacitaciones, Yol, Kleider y Empresa A mencionaron que fueron de soporte para el trabajador; en Kleider incluso, los trabajadores mencionaron que ya que podían conocer sus funciones y realizarlas adecuadamente, y el fundador mencionó que luego de ser capacitados, muchos de sus trabajadores se retiraron de la empresa para emprender negocios propios con el conocimiento adquirido. En cuanto a la retroalimentación, en ninguna empresa se realiza.

En suma se puede observar en la figura 2, que Yol Fashion tiene los mismos elementos desarrollados que Kleider, asimismo, se le asemeja la Empresa A, con la única diferencia que no ha desarrollado completamente que un personas de su empresa contribuya con conocimiento. En cambio la empresa Thomas, no ha desarrollado ninguna de las variables.

c. Variable sistema de recompensas

Figura F1: Elementos del sistema de recompensas en los casos de estudio.

<b>Elementos del Sistema de Recompensas:</b> 1: Sistema de recompensas que coloca de acuerdo al mérito. 2: Sistema de recompensas que remunera de acuerdo al mérito. 3: Los sueldos deben ser acordes a los del mercado.	Yol Fashion			Empresa A		
	1 ✓	2 ✓	3 -	1 X	2 X	3 X
	Thomas			Kleider		
	1 X	2 X	3 X	1 X	2 ✓	3 -

(Elaboración propia)

A partir de nuestros casos de estudio, sólo Yol Fashion aplica un *sistema de recompensas de colocación de acuerdo con el mérito* al personal administrativo, mientras que esta misma empresa y Kleider *recompensan con remuneración de acuerdo al mérito* al personal operativo. Se ha podido apreciar en Yol Fashion que el sobrino fue colocado como gerente general por meritocracia, debido a que creció laboralmente desde el nivel operario, subiendo posiciones y conociendo diversas áreas, además logró tener preparación académica. De similar manera ocurrió con la sobrina, que es actual jefa de diseño, quien ocupó esta posición luego de obtener mayor grado académico.

En línea a lo anterior, las empresas Yol Fashion y Kleider, aplican *incentivos remunerativos sólo a su personal operativo* de ventas y producción, mientras que en THOMAS y la Empresa A, *no se pagan incentivos*, pero se les recompensa con almuerzos o integraciones. En Kleider, no se aplica el *sistema de recompensas por colocación por meritocracia*, ya que el fundador decidió que los hijos trabajen en la empresa. En Thomas *tampoco se aplica algún sistema de recompensas*. Por otra parte, Thomas y la Empresa A consideran que *no cuentan con sueldos igual a los del mercado*, además que los familiares ganan un adicional más que los miembros no familiares.

#### d. Variable sistema de desempeño laboral

Figura G1: Evaluación de desempeño laboral y sus elementos.

Elementos de la evaluación de desempeño laboral:	Yol Fashion	Empresa A	Thomas	Kleider
1: Definición de trabajo del personal	1 ✓ 2 ✓ 3 ✓ 4 +/- 5 X	1 X 2 X 3 X 4 X 5 X		
2: Presencia de un sistema formal de evaluación				
3: Implementación regular				
4: Analizado para la toma de decisiones	1 X 2 X 3 X 4 X 5 X			
5: Retroalimentación				1 ✓ 2 +/- 3 ✓ 4 ✓ 5 X

(Elaboración propia)

A partir de nuestros casos de estudio, respecto a la definición del trabajo del personal, se ha aplicado sólo en las empresas Yol y Kleider. Primero, en Yol, tanto superiores como subordinados conocen las obligaciones y las normas de trabajo del último mencionado, ya que cuando ingresaron a la empresa también se les había mencionado. Segundo, en Kleider, también mencionaron que se conoce la carga de trabajo que tiene cada trabajador. En el caso de la empresa A, aún no han determinado las funciones de los trabajadores con claridad, además mencionan que, debido a que no se tiene un manual de funciones y una persona con conocimiento especializado para que se implemente es que no pueden desarrollar un EDL. Asimismo, en Thomas, se identificó que no se tienen claras las funciones, incluso, hay días en los que pueden desarrollar otras funciones distintas a lo que usualmente realizaban.

Respecto a la presencia de un sistema formal de EDL, éste es identificado en las empresas Yol y Kleider; en la primera, la realizan a nivel administrativo y operario, y lo tiene documentado, se realiza por medio de ensayos escritos; mientras que en la segunda, sólo es a nivel operario, debido a que es reciente, aún no está completamente desarrollada formalmente, no está documentado y no lo realizan por ninguno de los medios que menciona la teoría, pues utilizan otro método. En el caso de Thomas, la EDL que ha desarrollado es para los administrativos que son sus hijos, pero no es un sistema formal, debido a que es a nivel empírico verbal, a criterio del fundador, que puede ser variable. Asimismo, la Empresa A, no cuenta con un sistema formal de EDL, aún es a nivel empírico, de modo subjetivo, ya que sólo conversan con los que están a cargo sobre el desempeño de cada trabajador.

En cuanto a la implementación regular de la EDL, Yol y Kleider la efectúan. En Yol, los ensayos escritos son informes que son entregados los lunes, martes y miércoles, y quien toma decisiones respecto a la forma de evaluación del nivel administrativo es el fundador, evaluando resultados y cambios realizados; mientras quien decide sobre los operarios son los jefes, en los

que se evalúa su productividad y la esposa le da seguimiento a las evaluaciones incluso, en ocasiones ella les hace seguimiento a los mismos administradores, pero sobre todo a los operarios, a pesar de que no sea parte de sus funciones. En Kleider, el otro método que mencionaban, es diario, se basa en la carga de trabajo del nivel operativo, para identificar quien ésta por debajo, quien se mantiene o quien la supera, además de la puntualidad, la evaluación se limita a esto y no a sus fortalezas y debilidades del trabajador. En thomas, debido a que la evaluación no es formal y a criterio del fundador, depende de él, en qué momentos lo realiza. Por último en la empresa A, no tienen qué implementar, debido a que no tienen un sistema de EDL.

En cuanto al análisis del desempeño para la toma de decisiones, se observa en las empresas Yol y Kleider, mientras que en Thomas y Empresa A no hay tal análisis. En Yol, el fin es evaluar para identificar, en el nivel administrativo, si están cumpliendo con sus funciones, si el desempeño es positivo se le ofrece oportunidades laborales de crecimiento; y en el caso del nivel operativo, si es positivo, ven la posibilidad de delegar más funciones, incluso, también se le ofrecen oportunidades laborales de crecimiento, y si es que tienen un desempeño negativo, se le desliga de la empresa; sin embargo, tal acción no se suele considerarse para los miembros familiares, ya que a pesar de un mal desempeño siguen perteneciendo a la empresa, por lo que existen posibles contradicciones entre el planeamiento y ejecución al evaluar a los miembros familiares. En Kleider, en cuanto a la toma de decisiones han identificado, por medio de su evaluación, que hay resistencia al cambio, y toman decisiones, respecto a quién no cumple con su trabajo de acuerdo a su desempeño, pues mencionan que tratan de concientizarlos sobre la productividad, ya que así crece la empresa y tienen más utilidades. En relación a la retroalimentación, ninguna de las empresas realiza una retroalimentación.

En resumen, se puede visualizar en la figura 3, los resultados de lo descrito en los párrafos anteriores, lo cual permite identificar que la empresa Yol Fashion cuenta con casi todos los elementos de la variable, a excepción de la retroalimentación. Asimismo, la empresa Kleider ha desarrollado los tres primeros elementos, y tampoco desarrolló retroalimentación. En oposición, las empresas Thomas y Empresa A, no ha desarrollado ninguna de las variables.

### 3. Dimensión de órganos de gobierno

#### a. Variable de junta directiva

Figura H1: Elementos de la junta directiva en los casos de estudio.

Elementos de la Junta Directiva:	Yol Fashion			Empresa A		
	1: Grupo que dirige y gestiona la empresa a través de reuniones.	1 ✓	2 ✗	3 ✓	1 ✓	2 ✗
2: Recoge la estrategia del consejo administrativo	4 ✓	5 ✓	6 ✓	4 ✗	5 ✓	6 ✓
3: Usa los recursos para lograr objetivos de la empresa familiar.	Thomas			Kleider		
4: No influye en la propiedad o contradice la estrategia general.	1 ✓	2 ✗	3 ✓	1 ✓	2 ✗	3 ✓
5: Miembros familiares cumplen con la estrategia y objetivos.	4 ✗	5 ✓	6 ✗	4 ✗	5 ✗	6 ✓
6: Pueden ser o no miembros familiares						

(Elaboración propia)

En las empresas investigadas, todas poseen una junta directiva con miembros familiares y en ciertos casos con miembros no familiares. Se observa que en todas las empresas la *junta directiva realiza la gestión de la empresa a través de reuniones periódicas*. Por otro lado, ninguna empresa *recibe la estrategia del consejo de administración* debido a que no existen estos consejos en las empresas estudiadas. En el caso de todas las empresas, es *el fundador quien entrega la estrategia general de la empresa a la junta directiva*. En el caso de la Empresa A y Kleider tienen miembros que pertenecen a la junta directiva y a la vez entregan la estrategia general.

En todas las empresas los miembros de la junta directiva tienen *asignados recursos para realizar su gestión acorde a los objetivos de la empresa*, a excepción de la Empresa A. En estos casos se observa que el gerente general y su equipo se reúnen y coordinan las actividades de cada área de la empresa: ventas, producción, desempeño, entre otros. Mientras que en la Empresa A, están en un proceso de reestructuración de su junta directiva para contar con nuevos administrativos, por este motivo la fundadora es quien estuvo coordinando las actividades de la empresa con apoyo en su asistente. Cabe resaltar que siempre los fundadores están como líderes de cada reunión quitando protagonismo al gerente general – Yol - o administrador principal – Kleider-. Además, en Kleider, no todas las áreas están representadas en las reuniones. Por otro lado, en el caso de la Empresa A, la gerente general está en proceso de coordinar reuniones con sus áreas, debido a que antes no lo hacía. En YOL y THOMAS se promueve la participación de sus miembros en las reuniones por parte del gerente general.

Por otro lado, todas las empresas a excepción de Yol, *plantean temas relacionados a la propiedad* entre los miembros familiares de su junta directiva debido a que también son

fundadores; en cambio en Yol, el fundador es quien ve estos temas debido a que no pertenece a la junta directiva, aunque con apoyo del gerente general y el área de finanzas.

Con relación a si *los miembros cumplen con la estrategia y objetivos planteados aún cuando no estén de acuerdo*, en Kleider las decisiones sobre las estrategias tomadas por un fundador, son cambiadas por el otro fundador posteriormente y por tal motivo los *miembros familiares no cumplen con la estrategia y objetivos iniciales*. Esto podría ser debido a que los fundadores también tienen funciones en la junta directiva y además existe cierto conflicto familiar entre los fundadores. En Thomas, en cambio, se cumple con lo acordado en las reuniones, aunque la mayoría de decisiones sean determinadas sólo por el fundador. En el caso de la Empresa A y Yol, también se cumple con lo establecido. Finalmente, según la teoría, *no es requisito que una empresa tenga sólo miembros familiares en la empresa*. En todos los casos, a excepción de Thomas, existen tanto miembros familiares como no familiares.



b. Variable consejo de familia

Figura II: Consejo de familia y sus elementos.

Elementos del Consejo de familia:	Yol Fashion					Empresa A				
	1: Reuniones de la familia para la relación familia- empresa.	1 X	2 X	3 X	4 X	5 -	1 ✓	2 +/-	3 X	4 ✓
2: Se tocan temas de sucesión de la gestión.										
3: Se tocan temas de sueldos de miembros familiares.										
4: Se establecen metas de largo plazo	6 X	7 X	8 X	9 X	10 -	6 -	7 ✓	8 -	9 X	10 -
5: Se establece la filosofía de la gestión										
6: Se establece la participación en la propiedad										
7: Adecuada relación entre familiares y ámbito familiar.										
8: Realizar un protocolo familiar.										
9: Reglas claras para el ingreso de un familiar a la empresa										
10: Discusión sobre retiro del fundador.										
	Thomas					Kleider				
	1 ✓	2 ✓	3 X	4 ✓	5 -	1 ✓	2 +/-	3 X	4 +/-	5 -
	6 -	7 ✓	8 X	9 X	10 -	6 ✓	7 X	8 -	9 X	10 -

(Elaboración propia)

A partir de nuestros casos de estudio, respecto a las reuniones familiares se identifica que las empresas Thomas, Empresa A y Kleider, a excepción de Yol, tienen reuniones de los miembros familiares. En Thomas, participan los fundadores y sus hijos, en el almuerzo de los domingos, donde se tocan temas tanto familiares como empresariales, y sólo cuando el fundador lo considere muy importante, es que él cita a sus cuatro hijos, que pertenecen a la empresa, caso contrario, cuenta sólo con la participación de algunos, incluso, han habido ocasiones, en las que participan otros hijos que no son parte de la empresa, ya que se mezcla la integración familiar, con los temas de la empresa. En la empresa A, participan las dos generaciones, los fundadores y sus hijos, sin embargo, ellos mencionan que se aprovechan los almuerzos familiares de los domingos para, aparte de los temas familiares, tocar temas de la empresa. En el caso de Kleider, se reúnen las dos generaciones, que son los fundadores y el hijo mayor. Se aprecia que en todas éstas empresas se tocan temas tanto familiares como de gestión de la empresa, no se hace diferenciación. Cabe resaltar, que éstas empresas no desarrollan completamente ésta variable debido a que, no logra separar los temas exclusivamente familiares de los que son familia-empresa. En Yol, a pesar de tener varios miembros familiares no se realiza. Se aprecia en la figura 2, una descripción de los que participan en éstas reuniones, no se considera a Yol, ya que no realiza estas reuniones.



**Figura I2: Estructura del consejo familiar.**

Thomas	Creaciones Kleider	Empresa A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundador</li> <li>• Fundadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundadora</li> <li>• Esposo: Fundador Asesor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hijo 1</li> <li>• Hijo 2</li> <li>• Hijo 3</li> <li>• Hija 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hijo mayor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hija 1</li> <li>• Hijo 2</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hijos no relacionados a la empresa</li> </ul>		

Respecto a tocar temas de sucesión, sólo lo hace Thomas, mientras que en la Empresa A y Kleider se conversa sólo entre los fundadores y no es un tema mencionado en el consejo. Primero, en Thomas tiene como objetivo claro realizar sucesión y la determina como punto importante en sus reuniones familiares, de hecho, invitó a un estudio jurídico para cotizar una asesoría. Segundo, en la Empresa A, en las reuniones mencionadas, preparan a sus hijos para lograr en algún momento la sucesión, mencionan su intención, pero no establecen planes en sus reuniones familiares, sólo es conversado sólo entre los fundadores. En Kleider, también preparan a sus hijos, tampoco mencionaron planificación sobre ello, asimismo, no se tiene información sobre si es conversado entre los fundadores. Por el lado de Yol, el tema sólo lo determina una persona, el fundador, quien menciona que presentó la oportunidad a sus primeros hijos, pero decidieron tomar otras oportunidades, y verán la posibilidad, en algún momento, contar con sus hijos menores.

Con respecto a los sueldos de los miembros familiares, en todas las empresas lo deciden los fundadores, por lo que no son temas del consejo de familia. En el caso de Thomas, se añade una renta variable a cada hijo de acuerdo a las ventas. Con respecto a la Empresa A, el sueldo del hijo se le considera como una “propina” al ser un pago informal, mientras que a la hija se le paga un sueldo por su puesto de gerente general de su empresa adjunta de modas. Según la fundadora, este sueldo está debajo del mercado. En las demás empresas no se especifica cómo deciden el monto de estos sueldos.

Respecto a las metas a largo plazo, se realizan en Thomas, Kleider y Empresa A. Primero en Thomas, se discuten las metas a mediano y largo plazo, sin embargo, quien finalmente toma la decisión es el fundador, aunque según los hijos estas decisiones finales no les agradan, porque se queda en algo, pero al final el fundador, cambia lo establecido. Segundo, en la Empresa A donde se discuten las metas a largo plazo y quien finalmente toma las decisiones es la fundadora, y los hijos no manifiestan descontento. Tercero, en Kleider se realiza, pero sin la participación de

los hijos, sólo de los fundadores, según comentan los hijos, no suelen llegar a consensos, debido a los conflictos familiares. En Yol, si se tocan estos temas pero, no en esas reuniones, sólo entre el fundador, su esposa y el Gerente sobrino.

Sobre la filosofía de gestión de la empresas, no se obtuvo información por parte de las empresas. Respecto a tocar el tema de participación en la propiedad, sólo se observa en Kleider, donde la decisión final la tienen los fundadores; mientras que Thomas, ni la Empresa A, brindaron información; asimismo, Yol, al no tener esas reuniones lo establece el fundador.

Sobre la adecuada relación de los miembros familiares con el ámbito de la familia, se aprecia en Thomas y la empresa A. Primero, en el caso de Thomas, mencionan los entrevistados que los hermanos son unidos y se apoyan mutuamente por ser familia. Segundo, en la empresa A afirmó que se conversa sobre lo que haya ocasionado algún conflicto emocional para poder solucionarlo, además de actividades de integración en sus reuniones familiares. Tercero, en Kleider, los hijos comentan han tenido frustraciones sobre las decisiones de los fundadores (sus padres), porque no suelen ponerse de acuerdo, por lo cual no hay una adecuada relación de los miembros familiares dentro del ámbito familiar. Por último, en Yol, tampoco existe una adecuada relación entre los miembros familiares, ya que se identificaron conflictos entre los administrativos.

Respecto al protocolo, aunque ninguna empresa de los casos mencionó que lo tenga, sólo Thomas ha intentado establecer un protocolo a través de un estudio jurídico, aunque por la inversión elevada del estudio, no lo realizaron. Sobre las reglas de ingreso de un miembro familiar, ninguna empresa cumple con tener reglas claras para el ingreso de estos miembros. Cabe resaltar que sobre cómo se tratará al fundador una vez se haya retirado de la empresa, no se obtuvo información por parte de las empresas.

En suma, se visualiza en la figura los resultados de lo descrito en los párrafos anteriores, lo que permite identificar que Thomas y la Empresa A ha desarrollado los mismos elementos, mientras que éstas empresas coinciden con Kleider sólo en que se tocan temas de sucesión y se establecen metas a largo plazo; mientras que Yol no ha desarrollado la variable del consejo de familia.

#### 4. Dimensión Delegación de toma de decisiones

Figura J1: Elementos de la delegación de toma de decisiones en los casos de estudio.

<b>Elementos de la Delegación de Toma de Decisiones:</b> 1: Decisiones estratégicas por fundadores, definen los objetivos. 2: Decisiones tácticas por directivos administrativos. 3: En estas decisiones se usan recursos en línea a los objetivos. 4: Decisiones operativas por operarios.	Yol Fashion		Empresa A	
	1 ✓	2 ✓	1 ✓	2 ✗
	3 ✓	4 ✓	3 ✓	4 ✗
	Thomas		Kleider	
1 ✓	2 +/-	1 ✓	2 ✓	
3 ✗	4 ✗	3 ✗	4 ✗	

(Elaboración propia)

Empezando con el primer elemento, la teoría menciona que (1) el fundador sólo debe tomar decisiones estratégicas o de planificación donde definan los objetivos generales de la empresa a través de planes a largo plazo. En el caso de las cuatro empresas, todos *los fundadores toman las decisiones estratégicas*, sólo que en la empresa A, se tiene el apoyo y consultoría de los familiares. Igualmente, en la totalidad de las empresas *mencionan sus objetivos* entre aumentar la participación de mercado, reestructuración de la empresa o lograr el reconocimiento y recomendación de sus clientes. Las decisiones del fundador para estas empresas son únicas y no repetitivas, y los fundadores son conscientes de la importancia de estas decisiones.

Por otro lado, los fundadores deberían delegar las funciones tácticas a sus directivos administrativos. Se observa que en Yol Fashion *el fundador delegó la función táctica al gerente general y a sus administrativos*. Por otro lado, en Kleider, los fundadores - padre y madre - están en el proceso de *delegar la función táctica a la administradora principal*, aunque los administradores comentan que esto aún no está sucediendo. En la empresa A la familia realiza la estrategia, aunque aún mantiene la *función de asignar recursos* en la fundadora como gerente general. En Thomas, el fundador es quien realiza la estrategia junto a sus hijos, que son cuatro administrativos, y se *delega algunas funciones tácticas* a los hijos.

La teoría menciona que *los administrativos deben realizar las decisiones tácticas asignando eficientemente los recursos disponibles de acuerdo a los objetivos de la empresa*. En Yol Fashion *el gerente general toma decisiones tácticas* sobre la venta, producción y abastecimiento de acuerdo a los *objetivos* de la empresa. Para Kleider, Thomas y la Empresa A los fundadores aún *toman decisiones tácticas* debido a que aún tienen la función de Gerente General. En el caso de Kleider se contrató a una administradora profesional y junto al

administrador de ventas – hijo – se les tuvo pensado dar la toma de decisiones tácticas. Pero, como ellos comentan, aún esto no sucede y siempre tienen que estar pidiendo la aprobación de los fundadores. En el caso de Thomas el fundador tiene la decisión sobre la inversión, el financiamiento y la caja. Y, según cuentan los hijos, muchas de sus recomendaciones no son consideradas por el padre. Por último, en la Empresa A, la gerente general *toma decisiones tácticas*, aunque siempre consultando con su familia.

Por otro lado, según la teoría *los administrativos de nivel medio también toman decisiones tácticas* o de pilotaje como el gerente general, sólo que *al nivel de sus áreas*. En todas las empresas, a excepción del Yol Fashion, los *administrativos de nivel medio no toman decisiones tácticas*, sino operativas, a excepción de los gerentes de nivel medio que son familiares. Los gerentes de nivel medio que no son familiares realizan actividades de rutina y procesos automáticos. Además, pueden sugerir que se tome alguna decisión a los fundadores o al gerente general. En el caso de Kleider y Thomas los gerentes de nivel medio familiares tienen ciertas decisiones tácticas, aunque la delegación de estas funciones es muy baja. Con respecto a la Empresa A, está en proceso de delegar las funciones tácticas a sus administradores de cada área.