

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CONFLICTOS
FAMILIARES EN LA EMPRESA TEXTICOM ALFA S.A.C.**

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

ILIZARBE SAAVEDRA, Gioanna Santos	20102581
GARCIA OTINIANO, Gitanni Merly Victoria	20093073
SANTIAGO AQUINO, Jasmín Stefany	20102106

Asesorado por: Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, 30 de octubre de 2018

El proyecto profesional

**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CONFLICTOS FAMILIARES EN LA
EMPRESA TEXTICOM ALFA S.A.C.**

Ha sido aprobada

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo
Presidente del jurado

Mgr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
Asesor de la tesis

Dr. Jaime Oswaldo Salomón Salomón
Tercer jurado

Agradezco a Dios y a mis padres Jorge y Bertha por todo su esfuerzo en apoyarme en todo momento y darme su amor incondicional en este camino; a mis hermanos Jorge, Aarón, Abigail y Luz por tenerme una paciencia infinita. A todos aquellos que me apoyaron para que esta meta se realice.

Gioanna Ilizarbe

Agradezco a mi mamá por ser mi apoyo incondicional, por ser la persona que siempre me impulsa a ser mejor y por el sacrificio que hace por darme la mejor educación. A mi abuelita que, desde cielo, sé que guía mis pasos y a todos mis tíos que me apoyaron a poder lograr esta meta.

Jasmín Santiago

En este camino, doy gracias a Dios, a mis padres Alejandro y Merly por confiar en mí, y a mi hermana Sherlyn, especialmente a ti papá por el apoyo incondicional. No ha sido fácil este proceso, pero con dedicación se logró y a todos los que me apoyaron e hicieron posible esta meta.

Gitanni Garcia



Un agradecimiento especial a nuestros padres, por impulsarnos siempre a alcanzar nuestros objetivos. A la empresa Texticom Alfa S.A.C. por confiar en nosotros y abrirnos las puertas para realizar la investigación. A nuestro asesor Jorge Mendoza por guiarnos en todo el proceso, por su paciencia y por brindarnos todas las herramientas necesarias para poder lograr esta meta y a todos quienes nos apoyaron en este proceso de investigación.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Situación problemática.....	2
2. Objetivo general.....	3
2.1. Objetivos específicos.....	3
3. Pregunta general.....	3
3.1. Preguntas específicas.....	3
4. Justificación	3
5. Viabilidad y Limitaciones	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	5
1. Empresas familiares	5
1.1. Diferencia entre las empresas no familiares y las empresas familiares.....	9
2. Sostenibilidad de empresas familiares	11
3. Problemática de las empresas familiares.....	15
3.1. Sucesión	17
3.2. Nepotismo	18
3.3. Falta de estructuras claras y solapamiento de roles.....	19
3.4. Problemas de financiamiento	19
3.5. Estilo de dirección autocrático y paternalista.....	19
4. Conflictos de las empresas familiares.....	20
5. Mecanismos para gestionar conflictos familiares en empresas familiares.....	26
5.1. Gobernanza	26
5.2. Mediador	28
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	29
1. Las Mypes.....	29
1.1. Las mypes en el Perú.....	30
2. Situación actual de las mypes en el Perú.....	31
2.1. Características de las micro y pequeñas empresas en el Perú	36
3. Sector textil- confecciones en el Perú	37
3.1. Mypes de confecciones en el Perú	40
4. Problemática de mypes textiles en el Perú.....	42
5. Objeto de Estudio.....	43
5.1. Historia.....	43

5.2. Misión, visión y valores	44
5.3. Ventas.....	45
5.4. Financiamiento.....	47
5.5. Marketing mix	47
5.6. Recursos humanos.....	50
5.7. Descripción del proceso productivo	51
5.8. Clientes.....	52
5.9. Proveedores	52
5.10. Propiedad y control	53
5.11. Roles de los miembros de la familia en la empresa.....	54
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	57
1. Enfoque.....	57
2. Alcance de la investigación.....	57
3. Población, muestra y estudio de caso.....	58
4. Diseño de la investigación.....	58
4.1. Estrategia de la investigación	58
4.2. Modelo de análisis de la información.....	60
4.3. Técnicas de recopilación de información	62
5. Recolección y registro de datos.....	63
6. Confidencialidad	64
7. Consentimiento informado.....	64
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS	65
1. Diagnóstico	65
1.1. Sub variables relacionadas con los conflictos familiares	67
1.2. Sub variables relacionadas con la sostenibilidad de la empresa familiar	76
2. Análisis de la relación entre variables	87
2.1. Recursos invertidos (tiempo y esfuerzo) de los fundadores, estilo de dirección, liderazgo y delegación afecta el éxito comercial y el éxito familiar.....	87
2.2. Sucesión, liderazgo, distribución de poder y distribución de la propiedad afecta al éxito familiar.....	88
2.3. Nepotismo, retribución, formalización, profesionalización y resistencias a crear normas afecta a la capacidad de la familia y al éxito comercial	90
2.4. Ausencia de comunicación abierta y sincera, resistencia a recibir críticas, secretismo informativo y financiero y protocolo afecta a la capacidad de la familia	92
2.5. Crisis familiares y celos afecta al éxito familiar y éxito comercial	93

CAPÍTULO 6: PLAN DE GESTIÓN DE CONFLICTOS	95
1. Primer reto: “Comunicación abierta y sincera”	96
2. Segundo reto: “Gobernanza”	98
2.1. Consejo familiar y Comité directivo	98
2.2. Reuniones del consejo de familia	100
3. Tercer reto: “Mediador”	101
4. Estructura del plan e indicadores	102
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
1. Conclusiones	105
2. Recomendaciones	107
REFERENCIAS	109
ANEXO A: Matriz de Operacionalización	116
ANEXO B: Matriz de sub-variables por actores	119
ANEXO C: Guía de entrevistas exploratorias	120
ANEXO D: Guía de entrevistas semi estructuradas para identificar conflictos	124
ANEXO E: Encuesta a trabajadores	131
ANEXO F: Encuesta de clima familiar	133
ANEXO G: Encuesta de compromiso para todos los miembros de la empresa	136
ANEXO H: Bitácoras	138
ANEXO I: Index	139
ANEXO J: Productos que ofrece la empresa	140
ANEXO K: Portada de red social de la empresa	141
ANEXO L: Instalaciones del taller de Texticom Alfa SAC	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de la sostenibilidad de una empresa familiar.....	15
Figura 2: Esquema de los conflictos familiares dentro del negocio familiar.....	24
Figura 3: Empresas formales, según segmento empresarial, 2016.....	31
Figura 4: Empresas formales, según segmento empresarial, 2016 (II).....	32
Figura 5: Evolución de las mipymes formales	33
Figura 6: Estimación del número de microempresas informales.....	34
Figura 7: Estimación del número de empleos en el sector privado	34
Figura 8: Estimación del aporte de las mypes formales al valor agregado.....	35
Figura 9: Crecimiento anual del número de mipyme y del PBI	35
Figura 10: Desempeño de las exportaciones netamente manufactureras, 2016	38
Figura 11: Producto bruto interno manufacturero y sus subsectores 2016-2018	39
Figura 12: Producto bruto interno manufacturero y sus subsectores 2007-2016	39
Figura 13: Población económicamente activa (PEA) ocupada en el sector textil y confecciones	40
Figura 14: Cantidad de mypes de confecciones	41
Figura 15: Cantidad de mypes de confecciones 2007-2014.....	41
Figura 16: Ventas de Texticom Alfa SAC entre 2014-2017	46
Figura 17: Cantidad vendida entre los años 2014-2017	46
Figura 18: Utilidad operativa del 2014-2017	47
Figura 19: Precios de los productos al por mayor y menor	48
Figura 20: Productos vendidos en el último año	49
Figura 21: Organigrama de Texticom Alfa SAC.....	56
Figura 22: Proceso de estudio de caso.....	59
Figura 23: Proceso de análisis de información.....	61
Figura 24: Modelo de diagnóstico.....	66
Figura 25: Dimensiones de comunicación abierta y adaptabilidad	82
Figura 26: Dimensiones de autoridad intergeneracional y atención intergeneracional	83
Figura 27: Dimensiones de cohesión cognoscitiva y cohesión emocional	84
Figura 28: Comunicación abierta	84
Figura 29: Autoridad intergeneracional	85
Figura 30: Atención intergeneracional.....	85
Figura 31: Cohesión cognoscitiva	86
Figura 32: Cohesión emocional.....	86
Figura 33: Adaptabilidad.....	87
Figura 34: Esquema del Plan de Gestión de Conflictos	96
Figura 35: Pasos para estimular la comunicación	97
Figura 36: Órganos de gobierno.....	99
Figura 37: Funciones principales de los Órganos de gobierno.....	100
Figura 38: Línea de tiempo del plan de mejora.....	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Concepto de empresas familiares.....	8
Tabla 2: Diferencias entre empresas familiares y no familiares.....	11
Tabla 3: Definición de las sub-variables.....	24
Tabla 4: Políticas de las mypes	36
Tabla 5: Tasas de impuestos.....	37
Tabla 6: Actividades, responsables e indicadores	103



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca proponer un plan de gestión de conflictos para una mype familiar de confecciones. Para ello, se analizó cuáles son los principales conflictos, las causas que afectan su sostenibilidad y se preparó un plan a seguir para gestionarlos.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de una mype familiar de confecciones perteneciente al sector textil confecciones, en la cual se plantea una propuesta para gestionar los conflictos familiares que afectan su sostenibilidad. Para ello, en primer lugar, se realizó entrevistas semi estructuradas y encuestas a los miembros de la familia, trabajadores familiares y no familiares para el levantamiento de información. En segundo lugar, se identificaron los problemas que enfrenta la empresa en base a la literatura presentada, el cual está enmarcado en la teoría de los diferentes autores, para luego determinar cuáles son los principales conflictos familiares que afectan su sostenibilidad, a través de un diagnóstico y análisis.

Como resultado del análisis se plantea un plan de mejora que consta de tres retos que la empresa enfrentará para gestionar los principales conflictos encontrados. El primer reto se basa en fomentar la comunicación abierta y sincera en el cual se dan los pasos que debe seguir el fundador y estrategias que deben seguir los miembros de la familia durante las reuniones. El segundo reto es implementar una estructura de gobierno, en el cual se creará un consejo familiar, comité directivo y reuniones del consejo de familia. El tercer reto es contratar un mediador para las reuniones que se lleven a cabo con los miembros de la familia.

Finalmente, como resultado de toda la investigación, se presentan conclusiones y recomendaciones que deberá seguir la empresa para continuar mejorando o para futuras investigaciones que se realicen; además, esta investigación contribuye al ámbito de gestión.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación nace del interés de las investigadoras por conocer el mundo de los pequeños negocios familiares; por ello se pretende hacer un estudio de caso a una mype de confecciones para identificar los conflictos familiares que enfrenta de manera profunda y proponer un plan que permita gestionar estos conflictos. Se escogió el tema de conflictos familiares luego de realizar entrevistas exploratorias y concluir que la empresa a analizar presentaba características relacionadas con conflictos entre los miembros de la familia que estarían influyendo en la empresa y, por lo tanto, afectarían su sostenibilidad.

En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación, se muestran los objetivos que guiarán la investigación, las preguntas que deben responder estos objetivos, justificación de por qué es importante realizar ésta investigación y la viabilidad de la misma. En el segundo capítulo, se hace una revisión de la literatura de las empresas familiares, en donde se describe y detalla la definición de las empresas familiares, los problemas que enfrentan y cómo estos problemas afectan su sostenibilidad. En el tercer capítulo, se hace una descripción general del entorno en la cual se desarrolla la empresa a estudiar, en este caso, se describe cómo se desarrollan las mypes en el Perú, cómo se ha desarrollado en los últimos años el sector textil- confecciones y qué problemas enfrenta este sector, el cual será importante para analizar la empresa en su contexto; además, en esta sección se describirá el objeto de estudio.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se presenta la metodología de la investigación, en la cual se detalla el enfoque cualitativo y alcance descriptivo, además se muestra el diseño de la investigación, en la cual se encuentra las técnicas utilizadas para recopilar información y el análisis de investigación utilizado. En el quinto capítulo se presentan el diagnóstico y análisis de la investigación, este capítulo recoge los hallazgos y resultados de las entrevistas y encuestas, un diagnóstico de los conflictos que presenta la empresa y se identifican los conflictos más relevantes que afectan la sostenibilidad de la empresa; el análisis de estos resultados será importante para desarrollar el plan de mejora que permita gestionar los conflictos. En el sexto capítulo, se desarrolla el plan de mejora que consta en tres retos, los cuales la empresa debe enfrentar para gestionar los conflictos que presentan en la actualidad.

Por último, en el capítulo séptimo, se presentan conclusiones y recomendaciones, de este trabajo, que debe seguir la empresa en un futuro para mantenerse sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Situación problemática

El rol que ejercen las micro y pequeñas empresas (en adelante mypes) en el Perú es significativo, ya que aproximadamente el 99% del total de las empresas son mypes (PRODUCE, 2017); además, en el 2016, emplearon el 60% de la población económicamente activa (PEA). Gran porcentaje de las mypes se encuentra en el subsector confecciones, de las cuales el 75% se concentra en el departamento de Lima (Aspilcueta, 2005), distribuidas en los distritos de La Victoria, Lima y San Juan de Lurigancho. De ellos, La Victoria es uno de los principales distritos que concentra al clúster más grande de Latinoamérica: Gamarra, en donde se ofrecen productos a diferentes estratos sociales (INEI, 2017).

Por otro lado, el 90% de las empresas del Perú son familiares (PWC 2013 citado en La República 2013). Estas aportan el 60% del Producto Bruto Interno (PBI) (Diario Gestión, 2016) y presentan características únicas como las siguientes: unidad por un proyecto familiar, toma de decisiones, sentido de continuidad de la empresa, planeamiento de objetivos y visión a largo plazo (Poza, 2005). Estas cualidades las diferencian de las demás empresas, y por ello son tratadas de manera distinta. De acuerdo a Trevinyo- Rodríguez (2010), al poseer características únicas, enfrentan problemas diferentes a los de las empresas no familiares. Entre estos se encuentran los problemas estructurales, de sucesión, de planificación estratégica, conflictos familiares, falta de formación en los ámbitos empresa- familia por parte de los miembros de la familia y falta de información sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos; dichos problemas generan una “baja esperanza de vida” en las empresas familiares.

Uno de los principales problemas de la empresa familiar son los conflictos familiares que pueden afectar la sostenibilidad de la empresa, es decir, provocar su desaparición; sin embargo, estos conflictos inevitables pueden tener aspectos positivos como impulsar la innovación y las mejoras (Amat, 2000). Según. Martínez (2011), en todas las empresas existen conflictos por la compleja relación entre los miembros, pero en las empresas familiares, estos son más profundos, debido a factores psicológicos y emocionales.

Es importante gestionar los conflictos familiares dentro del ámbito de los negocios de la familia, pues esto ayudará a la sostenibilidad de estas empresas. La sostenibilidad de la empresa familiar implica que exista armonía familiar, que sumado al éxito comercial ayuda a mantener la continuidad de las firmas familiares. Por ello, este estudio de cómo gestionar los conflictos

familiares aporta a la literatura empresarial, ya que existe poca información sobre este tema. Así mismo, es importante para una economía en proceso de crecimiento como la del Perú, debido a que alberga alrededor del 90 % de empresas familiares.

2. Objetivo general

El objetivo general es el siguiente: identificar y desarrollar un plan de gestión de conflictos para la mype familiar de confecciones Texticom Alfa S.A.C. a fin de mantener su sostenibilidad en el tiempo.

2.1. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa mediante el uso de herramientas cualitativas.
- Determinar los principales conflictos de la empresa familiar que afectan su sostenibilidad.

3. Pregunta general

La pregunta general planteada es: ¿cómo gestionar los conflictos de la mype familiar de confecciones Texticom Alfa S.A.C. para mantener su sostenibilidad en el tiempo?

3.1. Preguntas específicas

Las preguntas específicas son las siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa por investigar?
- ¿Cuáles son los principales conflictos de la empresa familiar que afectan su sostenibilidad?

4. Justificación

En primer lugar, el compromiso del grupo por investigar el estudio de caso, empresa Texticom Alfa S.A.C, surge por el interés en profundizar y conocer el mundo de los pequeños negocios familiares, los cuales aportan el 60% del PBI, con el fin de poder ayudar a impulsar el crecimiento de dichos negocios, lo cual es relevante para la economía y desarrollo del país.

En segundo lugar, el estudio de caso se justifica en el hecho de que permite a las investigadoras trasladar los conocimientos adquiridos de la formación académica a una pequeña empresa manufacturera del subsector confecciones, en donde la gestión que se ejerce es empírica. Dichos conocimientos adquiridos están basados en las teorías, enfoques y principios de las ciencias de la Gestión empresarial profesional.

Finalmente, el estudio de caso de la empresa Texticom Alfa S.A.C. está justificado a través del análisis, seguido de un planteamiento de mejora, para la micro y pequeña empresa

familiar de confecciones en marcha, en busca de su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad dentro de un mercado dinámico y con alto nivel de competencia. En ese sentido, dicho estudio y propuesta se pueda replicar y ser de utilidad para las micro o pequeñas empresas familiares en marcha dedicadas a la confección de prendas de vestir en el Perú.

5. Viabilidad y Limitaciones

La investigación es viable, ya que se cuenta con la aprobación del gerente general, con lo cual se tiene acceso a la empresa e información interna de la misma. Además, él muestra interés por conocer mejor su empresa y, de esta manera, tomar decisiones adecuadas para hacer crecer su negocio y que este pueda mantenerse en el tiempo. Sin embargo, se encuentran dos limitantes para la investigación.

En primer lugar, la falta de conocimiento del desarrollo interno de las mypes de confecciones por parte de los investigadores. En segundo lugar, la poca información secundaria sobre conflictos familiares en empresas familiares. Estas limitantes serán superadas con información proveniente de expertos en el tema, información secundaria y consultando estudios previos sobre pequeños negocios familiares.

En tercer lugar, existe limitaciones por está la veracidad de los datos, ya que en las entrevistas algunos miembros pueden no tener confianza en expresar o narrar algunos problemas que puedan presenciar de la familia en la empresa y eso generaría que no tengamos información completa.

Por último, otra limitación sería la coordinación de la entrevista con el gerente, pues tiene poca disponibilidad de tiempo, lo cual dificulta poder coordinar una fecha específica. Del mismo modo sucede con la entrevista a los hijos, debido a que todos estudian en diferentes horarios, no se puede realizar las entrevistas a todos en un mismo día y se tienen que reprogramar para otras fechas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Empresas familiares

Las empresas familiares son aquellas organizaciones en las cuales están presentes los miembros de la familia para controlarlas. Según Martínez (2011), las empresas familiares, a diferencia de las otras empresas, se distinguen por tres factores principales: uno de ellos es que la propiedad es controlada por una familia; es decir, el accionariado de la empresa le pertenece a la familia ya sea en un 80% o hasta en un 100%. Otro de los factores que la distingue es que el negocio es dirigido por los miembros de la familia. Estos pueden ser los dueños o sus hijos; sin embargo, mientras el negocio va creciendo, algunas veces, los dueños o hijos, pasan a formar parte del directorio y ceden su lugar a profesionales externos. El último factor que las distingue es el deseo de que la obra del fundador perdure en el tiempo; es decir, que todos sigan la forma como el fundador ha venido realizando su labor al frente de la empresa.

Para Trevinyo-Rodríguez (2010), una empresa es considerada familiar cuando cumple ciertos principios básicos: uno de ellos es que el 51% de las acciones las posea una familia o varias familias; de esta manera al momento de tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa, estas familias podrán tener voz y voto, y serán ellas quienes tengan el control de la empresa. En lo que se refiere a la gestión y administración de la empresa, las familias deben participar activamente del negocio. Así mismo, deben tener la vocación de continuidad; es decir, desean que la empresa perdure en el tiempo y que el patrimonio obtenido sea transmitido a las siguientes generaciones. También, la familia debe encargarse de promover que los conocimientos sean transmitidos de generación en generación y que, individualmente, cada miembro de la familia aporte según su propia experiencia. Este aporte debe concordar con los valores y costumbres familiares. Finalmente, el autor menciona que la familia debe velar por la riqueza que ha producido cada generación, “definiendo riqueza en el sentido amplio de la palabra, es decir, incluyendo no solo capital financiero, sino también activos intangibles de la empresa, de la familia (amistades, reputación, etc.) y los generadores para la sociedad (por ejemplo, responsabilidad social)” (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 6). De esta manera, la empresa no solo debe aumentar el capital, sino que debe preocuparse por que la reputación y la buena imagen vayan en aumento junto con el progreso financiero.

Según el autor Ernesto J. Poza (2011), las empresas familiares son omnipresentes; es decir, están en diferentes países y en gran porcentaje; por ejemplo, en Estados Unidos el 90% de compañías pertenecen o son controladas por una familia, siendo aproximadamente 17 millones de empresas familiares. Además, las empresas familiares en EE.UU. representan el 64% del PBI, el cual asciende aproximadamente a 6 mil millones de dólares; también representan un

gran porcentaje de empleo en el sector privado, el cual es el 85% y, en la década pasada, representó el 86% del total de empleos que se generaron. Lo mismo sucede en Alemania: las empresas familiares representan el 80% del total de empresas en ese país y el porcentaje de empleo es el 80% de la población trabajadora. En los países como Francia y España, representan aproximadamente el 80% y el porcentaje de empleos es del 75%, mientras que en los países latinoamericanos el porcentaje es mayor, debido a que estas empresas llegan a ser entre el 90% y 98% del total.

Al igual que los otros autores mencionados anteriormente, para Poza (2011), el término empresa familiar depende de algunos aspectos y existen ciertas características que las distinguen. La principal es la presencia de la familia, la cual debe ser como mínimo de un 15%; sin embargo, para obtener el control de la empresa, debe ser mayor a un 50%. Solo así se puede decir que una empresa es familiar, porque tiene el control. Otro factor que las distingue es la influencia que existe de los miembros de la familia por ser parte de la administración de la compañía y, finalmente, un factor es el sueño que el propietario tiene para darle continuidad al negocio; es decir, que la empresa continúe de generación en generación.

Para Wong (2010), las empresas familiares son aquellas que tienen presente, al menos, una de estas tres características: poseen mayoría de las acciones, es gestionada por los familiares o tienen el deseo y la intención de traspasar la empresa a la siguiente generación; además, señala que existen diversos estudios, los cuales mencionan las características que distinguen a una empresa familiar de una no familiar. Este autor también coincide en la forma cómo se les define a las empresas familiares y además enfatiza que existen diferencias entre ambas empresas.

Para Jaskiewicz y Dyer (2017), la empresa familiar está compuesta por personas que comparten lazos familiares, que se sienten parte de ella e interactúan entre sí. Así mismo, las funciones familiares de la familia (apoyo emocional, atención necesaria, etc.) deben ser comprendidas dentro de ella con el fin de que los miembros contribuyan con sus familiares cuando lo necesiten. De la misma manera, en las empresas familiares además de proporcionar funciones a sus miembros, que no solo se basa en garantizar el empleo o status a los integrantes de la familia, sino también en los ingresos familiares continuos que deben conseguir y en preservar la identidad familiar para mantener el control firme de la empresa a un largo plazo. Es decir, las empresas familiares no solo esperan que se cumplan las funciones de la familia sino en cómo estas contribuyen en las funciones de la empresa, lo cual la hace competitiva en comparación con otras. Sin embargo, al haber un quiebre en la familia (divorcios, separaciones, etc.), esto puede generar inestabilidad en la empresa y en la familia; con lo cual se perjudica el desempeño del negocio familiar o, incluso, puede ocasionar la liquidación de la empresa, ya que

los diferentes eventos familiares cambian la estructura, funciones e interacciones de los miembros de la familia. Por ello, son importantes los sistemas familiares en funcionamiento y una sana interacción en las familias para la sostenibilidad de la empresa familiar.

Para Jaskiewicz y Rau (2016), la empresa familiar está expuesta a la lógica familiar y a la lógica comercial (de mercado), teoría que proporciona una manera significativa de entender las normas, valores y objetivos de las organizaciones e individuos. Una lógica familiar abarca normas familiares, valores y objetivos que guían el comportamiento. La lógica comercial contempla normas, valores y objetivos de eficiencia, ganancias y estatus de mercado que guían el comportamiento. Estas lógicas deben integrarse y ser usadas en conjunto para beneficiar su desempeño y competitividad. Por ello, las lógicas familiares y comerciales existen en la toma de decisiones de las empresas familiares, aunque puedan entrar en conflictos en difíciles situaciones como la sucesión que afecta el desempeño organizacional y pueden llegar hasta el fracaso organizacional. Esto se debe a que si bien las familias buscan continuidad familiar y unidad familiar (en la lógica familiar), solo se centran en la continuidad familiar sin poner atención en la unidad familiar (que involucra la cultura familiar y el estilo de liderazgo).

Para Whetten, Foreman y Dyer (2014), las empresas familiares son organizaciones con un tipo de identidad híbrida, porque combinan elementos de identidad de formas sociales familiares y empresariales, en la cual los miembros tienen diferentes roles dentro de la empresa, ya sea como propietarios, fundador, padre, gerente, miembro de la junta directiva, etc. Además, tienen como reto enfrentar los inevitables conflictos por presentar identidades múltiples. Estos frecuentes conflictos en las empresas familiares se originan por la toma de decisiones, criterios de contratación, sucesión, relaciones de trabajo, entre otros, ya que la empresa no tiene una integración igual o equilibrada de estas dos identidades.

Gran parte de las empresas familiares son pymes; sin embargo, existe una buena cantidad de empresas familiares que son grandes empresas. También la mayor parte de empresas en el mundo son de propiedad familiar. “Las estadísticas, confirman, por ejemplo, que lo son más del 90% en Estados Unidos, el 88% en Suiza y, en Italia, el 98%” (Martínez, 2011, p. 18).

Finalmente, se puede concluir que las empresas familiares se diferencian principalmente por tres aspectos básicos, los cuales están presentes en las investigaciones de los autores mencionados. El primero es que una empresa es considerada familiar cuando el control le pertenece en mayoría a la familia; es decir, la mayoría de las acciones pertenecen a la familia. El segundo aspecto se refiere a que la familia se involucra en la administración de la empresa. Finalmente, un tercer aspecto es que, en las empresas familiares, el fundador tiene el deseo de la

continuidad del negocio y que este se transmita de generación en generación.

Tabla 1: Concepto de empresas familiares

Autores	Concepto de Empresas familiares
Jon Martinez (2011)	Se distinguen por tres factores: la propiedad es controlada por una familia, el negocio es dirigido por los miembros de la familia y existe el deseo de que la obra del fundador perdure en el tiempo
Rosa Trevinyo Rodriguez (2010)	Una empresa es considerada familiar por cumplir con ciertos principios básicos: el 51% de las acciones las posee una familia o varias familias, las familias deben participar activamente de la gestión y administración del negocio y las familias deben tener la vocación de continuidad.
Ernesto J. Poza (2011)	El término empresa familiar depende de algunos aspectos y existen ciertas características que las distinguen: la presencia de la familia mayor a 50%, influencia de los miembros de la familia por participar de la administración y el sueño que el propietario tiene de darle continuidad al negocio
David Wong (2010)	Son aquellas empresas que tienen presente, al menos, una de estas tres características: poseen mayoría de las acciones, es gestionada por los familiares o tienen el deseo y la intención de traspasar la empresa a la siguiente generación.
Jaskiewicz y Dyer (2017)	La empresa familiar está compuesta por personas que comparten lazos familiares, que se sienten parte de ella e interactúan entre sí, además, las funciones familiares de la familia (apoyo emocional, atención necesaria, etc.) deben ser comprendidas dentro de ella con el fin de que los miembros contribuyan con sus familiares cuando lo necesiten. Por ello, son importantes los sistemas familiares en funcionamiento y una sana interacción en las familias para la sostenibilidad de la empresa familiar.

Jaskiewicz y Rau (2016)	La empresa familiar está expuesta a la lógica familiar y a la lógica comercial (de mercado), teoría que proporciona una manera significativa de entender las normas, valores, y objetivos de las organizaciones e individuos. Una lógica familiar abarca normas familiares, valores y objetivos que guían el comportamiento. La lógica comercial abarca normas, valores y objetivos de eficiencia, ganancias y estatus de mercado que guían el comportamiento. Estas lógicas deben integrarse y ser usadas en conjunto para beneficiar su desempeño y competitividad.
Whetten, Foreman y Dyer (2014)	Las empresas familiares son organizaciones con un tipo de identidad híbrida, porque combinan elementos de identidad de formas sociales familiares y empresariales, en la cual los miembros tienen diferentes roles dentro de la empresa, ya sea como propietario, fundador, padre, gerente, miembro de la junta directiva, etc.

1.1. Diferencia entre las empresas no familiares y las empresas familiares

A diferencia de las empresas no familiares, las empresas familiares son más flexibles, debido a que estas no cuentan con modelos de organización y gestión más centralizados e informales (Casillas Bueno, Barbero Navarro, & Moreno Menéndez, 2013); sin embargo, al no tener mayor organización, la capacidad de respuesta en la toma de decisiones es mayor comparado con las empresas no familiares. Esta velocidad en la toma de decisiones depende en gran parte del alto nivel de centralización que presentan estas empresas.

Una característica única de las empresas familiares es la superposición entre la familia, los sistemas de negocio y la interacción entre ellos. Esta superposición está relacionada con la dominación familiar para la toma de decisiones, la cual tiende a ser única y al beneficio de la familia (Ibrahim, Dumas, & McGuire, 2001). “Cuando uno o más parientes cumplen funciones simultáneas, por ejemplo, propietario-padre y presidente, la toma de decisiones tiende a centralizarse, causando que los responsables de la toma de decisiones actúen de manera rápida y en beneficio de la familia” (Tagiuri & Davis, 1996, p. 201). Sin embargo, en algunas ocasiones, esta superposición origina problemas para las empresas familiares que no se solucionan del todo, “Las empresas que anteponen a la familia tienden a igualar las prestaciones sin importar la responsabilidad, los resultados y los méritos de un integrante de la familia” (Poza, 2011, p. 10). Es ahí en donde empiezan los problemas para estas empresas, ya que no existen límites entre empresa y familia.

“Las empresas familiares en primera generación disponen de una mayor libertad de acción gracias al poder y legitimidad que detenta el fundador de las empresas (Casillas Bueno et al., 2013, p. 10)”, de esta forma el propietario de la empresa, el dueño, manifiesta un fuerte liderazgo y la organización representa lo que el propietario hace.

Otra importante diferencia entre este tipo de empresas es la manera como es formulada e implementada la estrategia. Las empresas familiares son de tipo conservador y les cuesta llevar una planeación formalizada que involucre tener por escrito todos sus planes; por ello, llevan una planeación a corto plazo y, muchas veces, de manera informal, a pesar de haberse comprobado que tener una planeación formal te brinda mayores beneficios (Rue e Ibrahim 1998 citado en Moheno, Martín, Calzada, Blanca & Hernández 1999).

La estructura organizacional es otra gran diferencia entre las empresas familiares y no familiares. Con estructura organizacional, se entiende a relaciones oficiales, documentación de ello y jerarquía. Las empresas familiares tienen una estructura organizacional muy sencilla y solo tiende a buscar la formalización a medida que la empresa va creciendo; además, esta estructura en estas empresas es confusa, lo que ocasiona duplicidad de funciones y, en otros casos, vacíos (Moheno et al., 1999). Sucede lo contrario con las empresas no familiares, las cuales tienen una estructura organizacional mejor definida.

La falta de profesionalización en las empresas familiares pequeñas es muy recurrente y es una de las causas por las cuales estas empresas desaparecen; “los directivos de estas empresas familiares muchas veces carecen de conocimientos técnicos para desempeñarse en los puestos que ocupan y no aplican prácticas de recursos humanos como el reclutamiento y selección adecuado del personal” (Moheno et al., 1999, p. 3). Cuando se trata de miembros de familia el trato que se recibe en cuanto a prácticas de recursos humanos es distinto y muchas veces no existe. Solo se basa en la informalidad y en la confianza de los familiares; mientras que una empresa no familiar tiende a aplicar en mayor medida las prácticas de recursos humanos sin distinción.

El liderazgo a largo plazo es una de las características que presentan las empresas familiares a diferencia de las no familiares: “Muchas veces el fundador de la empresa se muestra renuente a dejar el cargo a otra persona, lo cual origina que no exista una adecuada planificación para la sucesión y nadie esté preparada para tomar el bastón de mando” (Trevinyo- Rodríguez, 2010, p. 25), a diferencia de las empresas no familiares, quienes cambian el liderazgo si este no da resultados para la empresa.

Las empresas familiares presentan una cultura más fuerte que las empresas no familiares. Esta cultura, muchas veces, es la que practica la familia en su hogar; se caracteriza

por contener ritos o eventos que practican la familia y lo transmiten a la empresa.

Tabla 2: Diferencias entre empresas familiares y no familiares

Empresas familiares	Empresas no familiares
Mayor velocidad en la toma de decisiones	Demora en la toma de decisiones
Centralización de funciones en el propietario	Descentralización
Superposición de funciones	Funciones establecidas
Estructura organizacional sencilla	Estructura organizacional bien definida
Falta de personal profesional	Personal altamente capacitado y profesional
Liderazgo a largo plazo	Liderazgo de acuerdo a resultados
Cultura basada en la familia	Cultura basada en la organización

2. Sostenibilidad de empresas familiares

Schaltegger y Burritt (2005 citado en Johnson & Schaltegger 2016), define la sostenibilidad empresarial como el conjunto de aspectos económicos, sociales y ambientales, en los cuales se incluyen la gestión ambiental y social a la gestión comercial para que los cambios que se generen en estos ámbitos repercutan en el negocio y crecimiento económico de cualquier empresa. Asimismo, gestionar la sostenibilidad de las empresas, implica un desarrollo interno y externo; en cuanto al interno, este se basa en medidas ambientales y sociales, y el externo, se centra en la contribución a la sostenibilidad en la sociedad y la economía; por ello, los gerentes de las empresas miden y supervisan el desarrollo interno y externo para poder manejar el desarrollo sostenible de la empresa. Además, se usan herramientas de diferentes áreas como un soporte para supervisar el desarrollo de las mypes y qué es lo que puede estar afectando a su desarrollo si en caso se generan problemas. Estas herramientas para gestionar la sostenibilidad de las mypes ayuda a que los gerentes orienten sus estrategias para la sostenibilidad de su organización y, a su vez, mantengan un control de todas las actividades que se realicen en ella (Johnson & Schaltegger, 2016). Para ello, debe darse una integración organizativa entre los miembros de la empresa y los procesos de ella en base a la sostenibilidad empresarial, lo cual ayudará a saber gestionar adecuadamente los problemas de sostenibilidad en el momento que se presenten y facilitará a la organización poder solucionarlos (Caputo et al., 2017).

Para Dyer y Whetten (2006 citado en Caputo, Veltri & Venturelli 2017), las empresas

familiares buscan y están pendientes de su reputación y de cómo la comunidad local los visualiza, lo cual hace que las empresas se mantengan sostenibles en el tiempo. Asimismo, López y Antelo (2010) mencionan que las mypes tienen como ventaja competitiva la capacidad de construir su reputación y, con ello, hacer sostenible su empresa en el tiempo.

De acuerdo con Stafford, Duncan, Danes y Winter (1999), el propósito de toda familia es la procreación, la socialización, el apoyo y el desarrollo de los miembros de la familia. Entonces, cuando pretendemos abordar la sostenibilidad de las empresas familiares, existen diferentes teorías y/o enfoques como las siguientes: por un lado, Danes, Lee, Stafford, Kay y Heck (2008), manifiesta que la sostenibilidad de las empresas familiares, los emprendimientos y los negocios privados se encuentran dentro de un entorno social, de una comunidad que proporciona valores, cultura, recursos, actitudes, creencias, prácticas e instituciones que deben aprovecharse para lograr objetivos. Estos patrones son los que rigen el funcionamiento de los negocios y actúan como un equipo colectivo en el cual se forma un sistema social en el que puedan solucionar dificultades en conjunto.

Por otro lado, para Stafford et al. (1999), la sostenibilidad de las empresas familiares es el producto de la combinación del éxito familiar, el éxito comercial y las respuestas adecuadas a las interrupciones. Esto se cumple gracias a la capacidad de la familia y la empresa para enfrentar las interrupciones y que limite el éxito de cada una; dicho de otro modo, la sostenibilidad necesita de la familia y de la empresa.

Siguiendo el enfoque del párrafo anterior, el éxito familiar está relacionado a diferentes eventos por los que una familia atraviesa como el matrimonio, divorcio, envejecimiento, muerte. Estos eventos originan que la familia se encuentre en un buen o mal momento; estos momentos son los que forman los logros familiares que se consiguen combinando bienes de mercado, servicios y por su propio trabajo. Los logros pueden ser subjetivos y objetivos de manera interpersonal a través de transacciones de recursos que pueden variar durante los tiempos de cambio ambiental, estructural o ambos. Los logros subjetivos están relacionados con la satisfacción de la familia generada por su propio esfuerzo y los objetivos están relacionados, por ejemplo, con el nivel de vida que pueda alcanzar la familia (Stafford et al., 1999).

En cuanto al éxito comercial, se toma en cuenta el aspecto empresarial de la empresa familiar, para lo cual es necesario mencionar que el propósito de toda empresa es la maximización de sus beneficios a través de las transacciones de sus recursos y servicios. Al igual que el éxito familiar, el éxito comercial se define por logros subjetivos y objetivos. El logro subjetivo es el placer del propietario por proporcionar una forma de vida y los logros objetivos están relacionados con la capacidad de la empresa en adaptarse, buscar su crecimiento

y lograr la supervivencia. Los logros objetivos tienen que ver con el crecimiento de la empresa por distintos factores como la tasa de innovación, el crecimiento del mercado, estructura de clientes, etc. (Stafford et al., 1999).

En cuanto a las interrupciones, las cuales pueden ser previsibles o no previsibles pueden ser externas a la familia y el negocio o internas. Por un lado, las fuentes externas de interrupción incluyen los cambios de políticas públicas, cambios en la economía, innovación tecnológica, vacaciones, temporadas altas o bajas. Por otro lado, las fuentes internas de interrupción pueden ser el matrimonio, nacimiento, muerte o divorcio. Estas interrupciones, externas o internas, así como el logro del éxito familiar y comercial, dependen de la capacidad de la familia. Esta se define en la medida que la familia responde a los cambios que provienen del negocio familiar o del medio ambiente (Stafford et al., 1999).

Las investigaciones afirman que el éxito comercial depende del éxito familiar, pues es conocido que los conflictos familiares pueden desgarrar o destruir empresas familiares y dañar la salud de sus miembros individualmente, pero hay elementos positivos que argumentan como beneficios únicos para lograr el éxito. El clima familiar juega un rol importante para explicar la cultura y desempeño de la empresa familiar; para medir dicho clima en un contexto empresarial, Björnberg y Nicholson (2007), mencionan una serie de dimensiones que tienen una fuerte influencia en el clima familiar y por ende en la supervivencia de la empresa. Dichas dimensiones son las siguientes:

- Proceso familiar: **comunicación abierta** es un elemento vital en el desenvolvimiento adecuado de las empresas familiares, pues los negocios familiares tienen que gestionar otros desafíos y no solo aquellos que están dentro de la familia como los relacionados a lo comercial, fuerzas del mercado, entre otros. **La adaptabilidad**, también, es crucial en una firma familiar, porque de ser adaptable la empresa será capaz de adaptarse al cambio o participar de diálogos beneficiosos sobre planificación estratégica. Además, en las investigaciones de conflictos familiares, la relevancia de la capacidad de los miembros de la familia tiene un efecto en la calidad de vida de los involucrados.
- El estilo intergeneracional familiar: **atención y autoridad intergeneracional** se centra únicamente en las acciones y actitudes de la generación sénior (mayor), pues esta es la que establece los criterios del comportamiento familiar, es decir el estilo de “crianza” y las consecuencias en el liderazgo familiar en el negocio familiar. Ambas variables, tanto autoridad como atención intergeneracional cumplen un rol importante en los desafíos que enfrentan las empresas familiares como la sucesión, pues el estilo intergeneracional forma un molde para el liderazgo de los sucesores. En ese sentido, **la autoridad**

intergeneracional establece el nivel de libertad o restricciones de las relaciones laborales de generación en generación.

- La cohesión familiar: **la cohesión emocional** se define como la “vinculación emocional”. Esta es fundamental para establecer relaciones, no solo dentro del negocio sino también en la comunidad. Los niveles bajos de cohesión emocional pueden llevar al sistema familiar a volverse rígido y enredado. **La cohesión cognoscitiva** es fundamental para el liderazgo unificado y las normas basadas en los valores compartidos y entendidos por todos los miembros de la familia. La deficiencia de la cohesión puede generar conflictos destructivos y poner en peligro la integridad de la familia y del negocio.

A continuación, se presenta la figura 1 en la cual se ha buscado esquematizar los factores que, cuando confluyen entre sí, explican la sostenibilidad de una empresa familiar. Estos factores, que serán analizados en el caso de estudio, son los siguientes: el éxito familiar, éxito comercial, hacer frente a las interrupciones y la capacidad de la familia (Stafford et al., 1999). En este esquema, se ha tomado al clima familiar, desarrollado por Björnberg y Nicholson (2007), como elemento para medir la capacidad de la familia.

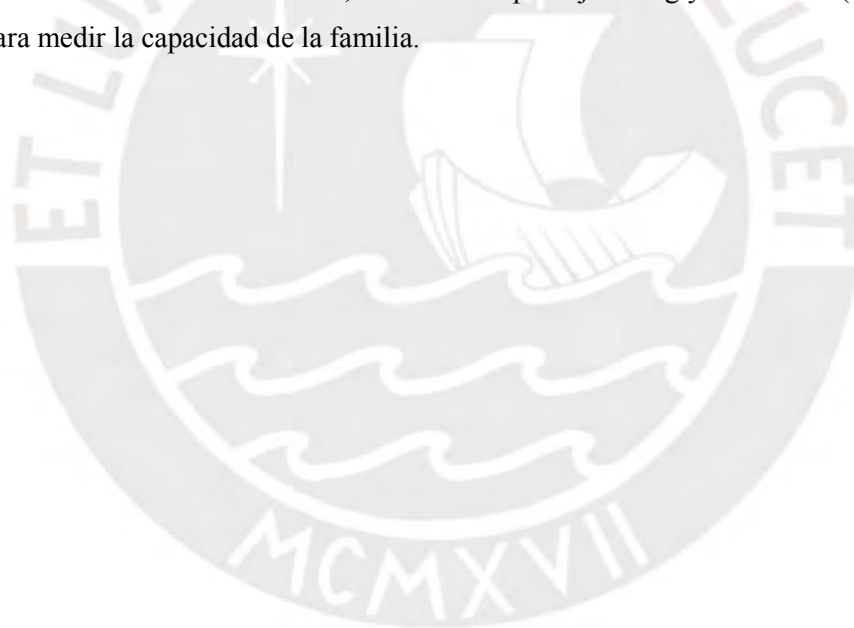
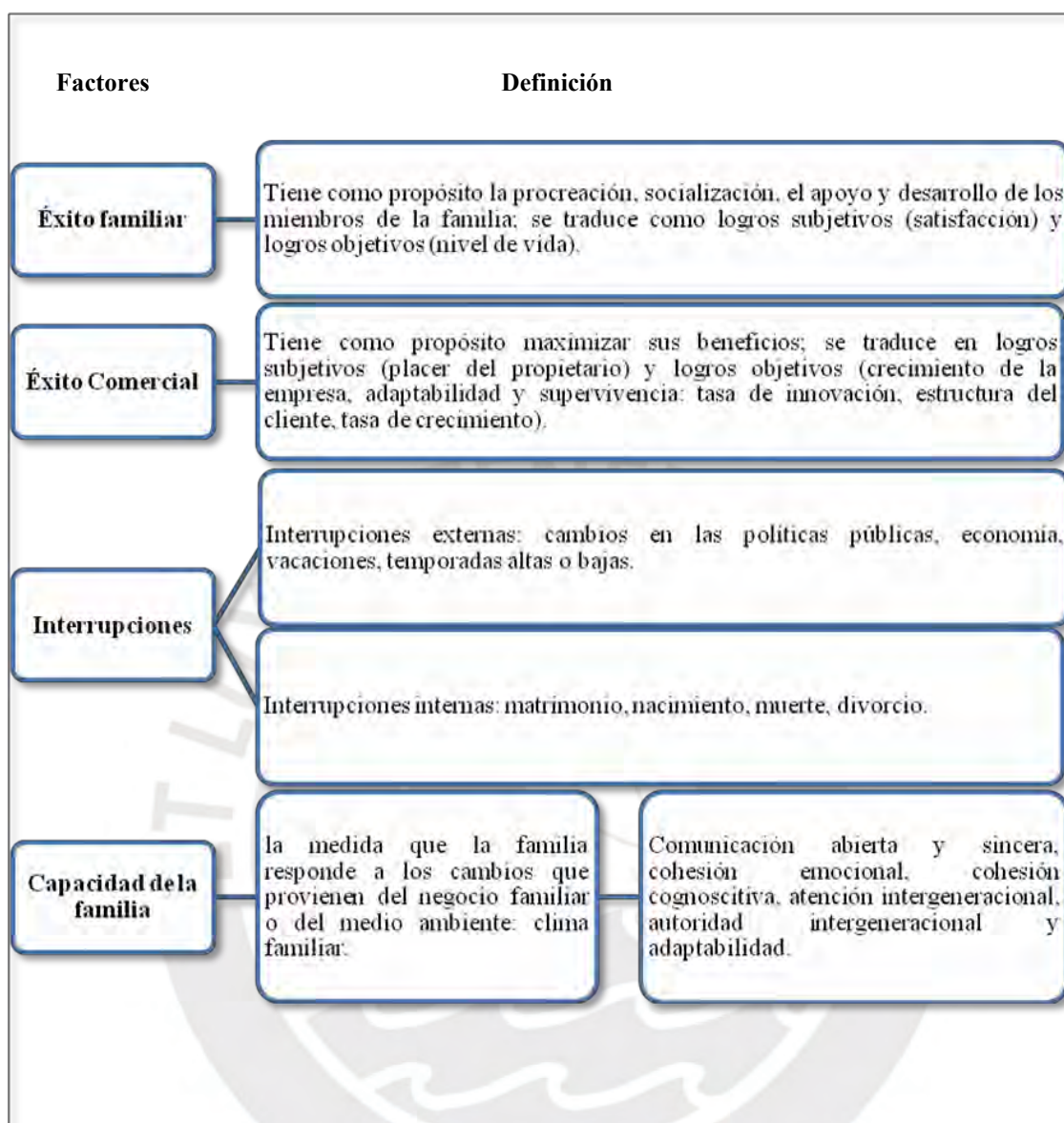


Figura 1: Esquema de la sostenibilidad de una empresa familiar



Fuente: Adaptado de Björnberg & Nicholson (2007)

3. Problemática de las empresas familiares

Las empresas en general enfrentan dificultades en búsqueda de su crecimiento y mejora de su desempeño, ya sea por factores externos como la situación del sector donde operan, financiamiento, tecnología, entre otros o factores internos como delegación de funciones, procesos inadecuados o gestión del talento inadecuado.

Siguiendo lo anterior, en las empresas familiares, si bien los conflictos son inevitables en muchas ocasiones dentro de las mypes, un buen manejo de ellos puede prevenir consecuencias en el futuro, por ello se deben considerar los conflictos como parte del ejercicio empresarial que deben tomar en cuentas todas las organizaciones para así ir minimizándolos. Entre los

problemas más comunes que se presentan en las empresas familiares están los siguientes: falta de mecanismos, ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas; además, una política de comunicación basada en la informalidad y secretismo; la prioridad a los vínculos familiares en el organigrama; y, la sucesión un problema crítico que implica distintos problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial (Proaño Quezada, Soler, & Bernabeu, 2017).

Existen muchas teorías sobre los motivos que explican por qué un gran número de empresas familiares que no crecen o qué afecta a su supervivencia a largo plazo. Por un lado, de manera general podemos destacar, para todas las empresas, la madurez de los mercados, el crecimiento de la competencia y la tecnología cambiante. Por otro lado, respecto a los motivos ligados al subsistema familiar, la etapa del ciclo de vida de la empresa, de la propiedad o incluso de la familia puede afectar a la estrategia seguida por la compañía (Claver Cortés, Rienda García & Quer Ramón, 2006, p. 13).

Asimismo, las empresas familiares enfrentan problemas propios de su naturaleza, así lo sostiene Ward (1997). Estas empresas, con el objetivo de crecer, deben de tomar en cuenta una serie de factores que provienen del ámbito familiar, a diferencia de las que no son empresas familiares. Lo que hace complejo el tratamiento de las empresas familiares.

Diferentes estudios y autores como Tagiuri y Davis (1996), Amat (2000), Goyzueúa (2013), Habbershon y Williams (1999), Kets de Vries (1993), Collins et al. (2012); coinciden en que las empresas familiares poseen tres ámbitos: familia, propiedad y empresa, los cuales son como el combustible para definir los problemas y conflictos que se generan en ellas. El hecho de que miembros de la familia estén involucrados directamente en la dirección de la empresa implica trabajar con familiares y “son precisamente estos estrechos vínculos entre familia, la propiedad y la empresa que provocan un problemático solapamiento de roles: se es simultáneamente padre, gerente o director general, principal accionista y presidente del consejo de administración.” (Amat, 2000, p. 21). Siguiendo con el autor, lo anterior no permite una separación del ámbito familiar y el de la empresa, por lo que cuando se tiene que tomar una decisión los criterios de la familia son los que prevalece sobre los criterios empresariales. Incluso las tensiones que suceden en la empresa son llevadas al hogar. Esto suele suceder en pequeños negocios y en situaciones extremas.

De acuerdo con Ginebra (1997), el problema del interés de la familia prevalece sobre el interés de la empresa. Esto no solo se presenta en empresas familiares, ya que, en otras empresas, puede prevalecer el interés de los directivos, por ejemplo, o del grupo financiero. Así mismo, en el caso del nepotismo, es una realidad que existe en todo tipo de empresas sean o no familiares. Por ejemplo, se protege el ascenso del hijo de un directivo o la contratación de una

persona conocida, entre otras formas. Es probable que se pueda nombrar más problemas que caracterizan a las empresas familiares, pero no se puede afirmar que son exclusivas de las mismas; sin embargo, se puede admitir que son fenómenos mucho más comunes en empresas familiares que en otras no familiares.

Una perspectiva más reciente sobre las empresas familiares es que, si bien los conflictos son inevitables en muchas ocasiones dentro de las mypes, un buen manejo de ellos puede prevenir consecuencias en el futuro; por ello, se deben considerar los conflictos como parte del ejercicio empresarial que deben tomar en cuenta todas las organizaciones para así ir minimizándolos. Entre los problemas más comunes que se presentan en las empresas familiares, están los siguientes: falta de mecanismos, ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas; además, una política de comunicación basada en la informalidad y secretismo; la prioridad a los vínculos familiares en el organigrama; y la sucesión, un problema crítico que implica distintos problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial (Proaño Quezada, Soler, & Bernabeu, 2017)

Siguiendo con la identificación de los problemas familiares y de acuerdo con lo que han coincidido una serie de expertos en el tema: Kets de Vries (1993), Ginebra (1997), Trevinyo-Rodríguez (2010), Proaño et al. (2017) y Amat (2000), se ha determinado los siguientes problemas de empresas familiares: sucesión o relevo generacional, nepotismo, falta de estructuras claras y solapamiento de roles, problemas de financiamiento, estilo de dirección autocrático y paternalista y conflictos familiares. A continuación, se desarrollan los problemas familiares identificados.

3.1. Sucesión

La sucesión puede denominarse como la transferencia de liderazgo de una generación a otra (Ibrahim, Soufani & Lam, 2001). Esta transferencia de liderazgo, en cualquier organización, produce conflictos, “sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia, por ser un punto crítico de la organización” (Goyzueía, 2013, p.96).

“La mayoría de empresarios familiares esperan que la empresa siga en manos de la familia y en un alto porcentaje esperan que el sucesor sea un familiar, especialmente un hijo o hija” (Amat, 2000, p. 71). Sin embargo, muchas veces el fundador no planifica lo que sucederá con el futuro de su empresa y de su familia; sin embargo, tener claro lo que se desea para la empresa, cómo será su crecimiento, y cuántos y cuáles miembros de la familia participarán ayudará en el futuro del negocio familiar (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

De acuerdo con las estadísticas, las empresas familiares que llegan a superar el proceso

de transición entre la primera y la segunda generación, son muy bajas. Lo mismo se puede decir de la transición de la segunda a la tercera generación. Las razones más importantes, según Amat (2000), por las que suceden problemas en la sucesión, son las siguientes:

Primero, el proceso de sucesión está ligado a los cuatro ámbitos ya mencionados: la familia, la propiedad, el negocio y la gestión. Si existiera deficiencia en cualquiera de estos ámbitos, afectaría el proceso de sucesión y se crearía una vulnerabilidad en la familia, gobierno corporativo y la profesionalización de la gestión. Los problemas familiares afectan de igual manera a la sucesión, cuando la propiedad está muy dispersa, así como los enfrentamientos entre hijos y el equipo de confianza del padre, sobre todo en la ausencia del líder. Segundo, el deseo de que el futuro sucesor sea un familiar, puede no ser la mejor elección. Tercero, la resistencia del fundador por retirarse y ceder el poder. Las consecuencias de esto son las siguientes: no se realiza un programa de formación e incorporación de los sucesores para facilitar la incorporación de estos, puede generar una lucha por el poder entre familiares, puede aumentar las resistencias del líder actual a asumir la necesaria renovación estratégica y el cambio organizativo que debe estimularse, promueve reticencias al establecimiento de normas de incorporación de sucesores y de transmisión de propiedad y frena la planificación económica y patrimonial del fundador y su cónyuge para garantizar el retiro.

3.2. Nepotismo

El nepotismo es la preferencia por un pariente; es decir, otorgar privilegios indebidos a un miembro de la familia en vez de un candidato por sus competencias o logros profesionales, cuando se trata de elegir a un candidato para un puesto de trabajo (Martínez, 2011).

Por lo tanto, el nepotismo es un acto que puede perjudicar la eficiencia de una empresa y a la familia, pues el resultado del nepotismo es la diferencia percibida por los trabajadores no familiares y la familia central, que puede ocasionar diversos problemas para la empresa familiar. Asimismo, el nepotismo puede poseer aspectos y efectos positivos como ayudar a perpetuar o que se mantenga un ambiente de confianza. De tal manera que el nepotismo es una desventaja de las empresas familiares, pero, también, es cierto que cualquier influencia familiar no es intrínsecamente mala o buena, sino que puede presentar ambas figuras (Collins et al., 2012)

Sin embargo, como se mencionó líneas arriba, el nepotismo es un problema que aqueja a las empresas u organizaciones de todo tipo, pero son las empresas familiares, especialmente, las que sufren en mayor grado este problema (Ginebra 2001 citado en De la Rosa Albuquerque et al. 2009).

3.3. Falta de estructuras claras y solapamiento de roles

Otra problemática que enfrentan las empresas lideradas por la familia es la falta de estructuras claras; es decir, “este juego del poder se maneja dentro de un marco estructural poco definido. Existe más un personograma (y no escrito) que un organigrama. Tal como hemos dicho, a veces no mandan ni los directivos ni los socios, sino “el tío Enrique que es médico y ni siquiera es socio” (Ginebra, 1997, p.48).

Del mismo modo, dentro de la gestión del patrimonio familiar existe confusión entre el patrimonio de la empresa y el de la familia, debido a que lo que se ha conseguido como familia se reinvierte en la empresa e incluso el endeudamiento empresarial se obtiene con el patrimonio familiar. También existen riesgo elevado de confusión entre las finanzas de la empresa y de la familia, pues en muchos casos los familiares reciben los dividendos en función de las necesidades familiares o los gastos de la familia son incluidos en los gastos de la empresa, porque estos gastos son pagados con la tarjeta de crédito de la empresa (Amat, 2000)

En este punto, como se mencionó anteriormente, según Amat (2000), el hecho que los miembros de la familia trabajen juntos, hace que estrechos vínculos entre la familia, propiedad y la empresa generan solapamiento de roles; es decir, que un miembro puede ser socio, directivo y padre a la vez, lo cual provoca que no exista separación entre el ámbito familiar y el ámbito empresarial, sino que la historia familiar, los valores, las formas de comportamiento y las relaciones interpersonales de la familia sean lo que predomina en la empresa. Así se refuerza la complejidad y la dificultad de separar ambos ámbitos.

3.4. Problemas de financiamiento

Gallo (2003) sostiene, a partir de entrevistas semiestructuradas, que la propiedad cerrada en manos de una familia puede dificultar la financiación y llegar a pagar los dividendos cuando podrían reinvertirse en la empresa en busca del crecimiento. También se puede decir que en las empresas familiares existe financiamiento inadecuado por lo siguiente:

Hay dos estrategias extremas. O se opta por un crecimiento excesivamente arriesgado con financiación bancaria a corto plazo o, por el contrario, se huye de la financiación bancaria y se opta por la autofinanciación y un limitado reparto de los dividendos, en muchos casos sin tener conciencia del coste de oportunidad del capital invertido en la empresa y sin atender a las demandas de reparto de dividendos de los accionistas que no trabajan en la empresa (Amat 2000, p. 48).

3.5. Estilo de dirección autocrático y paternalista

“La autocracia: concepto que significa “hacer la voluntad de un solo individuo”, que se

expresa en la empresa familiar cuando el fundador o dueño de la organización tiene una dificultad marcada para delegar autoridad” (De la Rosa, Lozano & Ramírez, 2009, p. 24). Siguiendo con los autores, cuando una misma persona dirige una organización por más de 15 años se genera un anquilosamiento. En cuanto a la dirección autocrática:

Especialmente se presenta en el fundador, que tiende a ver a los hijos como “más pequeños” de los que vería a un profesional de la misma edad [...] Creemos que esta es la explicación más lógica al hecho autocrático que, ciertamente, aparece con enorme frecuencia en la empresa familiar (Ginebra, 1997, p.43).

El paternalismo es una cultura de las empresas familiares donde las relaciones son de tipo jerárquico donde los líderes, miembros de la familia, poseen todo el poder y la autoridad, así como la toma de decisiones más relevantes del negocio familiar. En este tipo de cultura, la familia desconfía de cualquier persona no familiar, porque cree que los empleados tienden a atacar; los miembros de la familia reciben un trato preferencial respecto de los que no son la familia y poseen gran respeto por las tradiciones y por los valores implantados por el fundador de la empresa (Corona, 2017).

4. Conflictos de las empresas familiares

Los conflictos son parte de la problemática que deben enfrentar las empresas familiares por su naturaleza. En ese sentido, es importante saber qué se entiende por conflictos, de acuerdo con Solomon (2010), los conflictos pueden ser acciones rivales u opuestas de personas incompatibles, un estado o acción antagonico (como ideas o intereses divergentes), un encuentro hostil (una lucha, batalla o guerra), el género de comportamiento que se produce cuando dos o más partes entran en oposición o disputa.

Siguiendo con la idea anterior, los conflictos pueden ocasionar que sostener una familia se convierta complicado a medida que esta crece y cómo las generaciones venideras van asumiendo puestos de liderazgo y propiedad, así como empezar a ejercer diferentes roles. A medida que el número de los miembros de la familia crece, también aumentan las diferencias en los intereses de la familia. Esto puede generar nuevas oportunidades para hermanos o primos en un conjunto de propiedad (Kets de Vries, 2007).

Lo mismo sostiene Amat (2000) cuando afirma que los conflictos, rivalidades y tensiones familiares son unos de los principales problemas de la empresa familiar, y que, además, podría provocar su desaparición. Así mismo, muchos de estos conflictos se evidencian a partir del fallecimiento de los líderes. De igual manera, son inevitables; sin embargo, muchos de estos conflictos no solo son negativos, sino que, muchas veces, sirven para impulsar la innovación y oportunidades de mejora para la empresa.

Por otro lado, Benson (1991) sostiene que las empresas y familias tienen necesidades conflictivas y esta es una de las principales razones por la que las empresas familiares fracasan. Estas razones pueden generarse a raíz de la siguiente situación: Kets de Vries (2007) manifiesta que, habitualmente, los integrantes de la familia que no están contentos reaccionan bloqueando el proceso de toma de decisiones, se guían por su punto de vista, pero al mismo tiempo generan una amenaza para el negocio. El principio de “la familia es primero” tiene sentido para los fundadores de un negocio, en general, con el propósito de mantener a sus familias. Sin embargo, el fundador emocionalmente distante de su familia puede crear una situación en la que los niños, sus hijos, quieren destruir el negocio, pues creen que sus padres amaron más al negocio que a ellos.

Kets de Vries (2007) define cinco ámbitos claves de conflictos en las empresas familiares. En primer lugar, se encuentra el capital: designación de los recursos financieros tomando en cuenta las necesidades del negocio y de la familia. En segundo lugar, el control: personaje que posee el poder y toma de decisiones tanto en la familia como en la empresa. El directorio administrativo en la toma de decisiones. En tercer lugar, las carreras: selección de personal tanto en los puestos de gobierno como de liderazgo. Nepotismo. En cuarto lugar, el conflicto: las relaciones humanas conflictivas sobrepasan al ámbito empresarial. Compensación. En quinto lugar, la cultura: valores familiares, valores de la empresa, transmisión de valores, sistemas comerciales, rendimiento empresarial.

Según Martínez (2011), en todas las empresas, existen conflictos por una compleja relación entre los miembros; sin embargo, en las empresas familiares, estos conflictos son más profundos, debido a los factores psicológicos y emocionales. A continuación, los tipos de conflictos propuestos por el autor:

- Conflictos estructurales: se derivan de los sistemas de la empresa (propiedad, familia y empresa); es decir, cada integrante desempeña un rol importante dentro de un mismo grupo, en el cual puede darse cuenta de algunos problemas o dificultades de otros que pueden generar en conflicto. Sin embargo, es muy importante que los individuos puedan ponerse en los zapatos del otro, tener empatía y poder solucionar los inconvenientes (Martínez, 2011).
- Conflictos generacionales: se producen entre los familiares, ya sea de padres e hijos, entre tíos, también entre trabajadores que no son parte de la familia, trabajadores antiguos, etc, de distintas generaciones. Por ello, para evitar estas dificultades, según Martínez (2011), las personas deben tomar conciencia de los problemas derivados de las etapas de las personas, por ejemplo, que un hijo entienda los problemas por los que su

padre pueda estar pasando y que este entienda la edad en la que se encuentra el hijo ayuda a que ambos comprendan el punto de vista del otro. Además, es necesario que los familiares que trabajan en la empresa tengan responsabilidades reales para que puedan ser objeto de evaluación real (Martínez, 2011).

- Conflictos entre hermanos: en las empresas familiares, los conflictos entre hermanos son los más comunes; por ello, es recomendable que aprendan a conversar y poder controlar los problemas que puedan atravesar (Martínez, 2011).
- Conflictos de género: los conflictos entre hombres y mujeres no solo están presentes en las empresas familiares sino también en todos los aspectos de nuestra vida. Por ello, según Martínez, las mujeres deben ser visibles y tener participación, ya que hay muchas mujeres talentosas y capaces de ocupar un puesto ejecutivo importante en las empresas. Por otro lado, de acuerdo a los conflictos que ocurren en una empresa, los juicios deben hacerse en base a las capacidades que tengan las personas y no en base a su género. Con ello, se puede reducir los conflictos entre ambos sexos. Además, es importante que los problemas de hombres y mujeres deben hablarse con libertad en la empresa para que puedan ser solucionados y entender las dificultades que pueden resultar para algunos hacer funciones de otro que no necesariamente son imposibles (Martínez, 2011).
- Conflictos por problemas de comunicación: en las empresas como en la vida cotidiana, existe confusa comunicación; por ello, es recomendable mejorar las capacidades de comunicación, como la transmisión del mensaje que pueda producirse en una empresa. Además, en las empresas familiares, es importante que, en un conflicto, las personas involucradas se comuniquen para averiguar cuál es el origen del problema y que las dos partes estén informadas. Asimismo, se debe poner atención al lenguaje privado de la familia, ya que tienen palabras, gestos o historias que les recuerdan experiencias pasadas y que las personas que no son parte de la familia no entienden y pueden interpretarlos incorrectamente y recibir comunicación errada (Martínez, 2011).
- Conflictos derivados de la disgregación y aglutinación de toda la familia: todas las familias presentan diferentes comportamientos. Las familias disgregadas son mayormente, aquellas que no tienen una relación cercana y que, en algunos casos, viven lejos y se enteran por terceros de los problemas que puedan ocurrir con ellos. Las familias aglutinadas son las familias cercanas en las cuales los miembros son muy cercanos y conocen de la vida del otro. Sin embargo, estos comportamientos pueden generar conflictos. Para ello, Martínez (2011) menciona que en las familias muy aglutinadas es importante que se motive la libertad de elección de las familias y permitir

que haya diferencias en las formas de pensar, pero sin causar daño a la empresa. Además, es importante fomentar la iniciativa empresarial y no generar que todas las actividades empresariales se lleven a cabo dentro de la familia. En cambio, en las familias disgregadas, los miembros de ellas deberían ser más unidos, saber más del otro y atender sus necesidades.

Por último, Para Amat (2000), los conflictos familiares son rivalidades y tensiones que se originan entre miembros de la familia: entre el fundador y cónyuge, entre padre e hijos, entre hermanos o primos, entre familiares y profesionales, los cuales se producen cuando no existen mecanismos de prevención de su aparición y/o preparación para una adecuada gestión de ellos. Esto termina generando relaciones conflictivas.

De acuerdo con Amat (2000), los conflictos que se mencionan a continuación tienen diferentes causas; estas son las siguientes: A) conflictos entre fundador y cónyuge: se puede producir por el tiempo, los recursos y el esfuerzo invertido en la empresa familiar. B) Conflictos entre padre e hijos: se puede originar por el entorno de temas relacionados con la delegación, el estilo de dirección, la retribución o la sucesión. C) Conflictos entre hermanos o primos: se producen por el tema del liderazgo y la distribución del poder o por la retribución por el trabajo realizado y por la propiedad. D) Conflictos entre familiares y profesionales: surgen por la delegación, formalización y profesionalización.

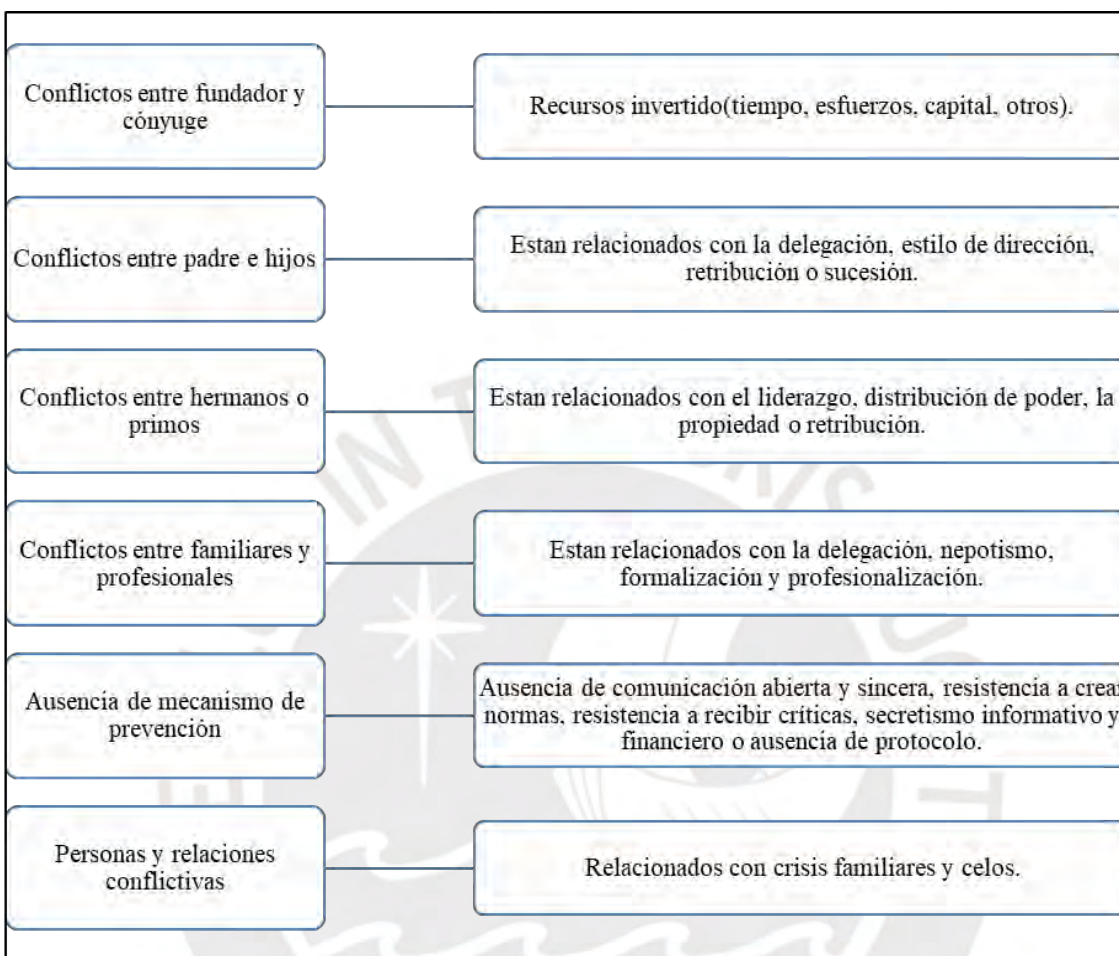
En cuanto a los mecanismos de prevención de aparición de conflictos, estos se refieren a la falta de la predisposición y/o preparación para una adecuada gestión de un conflicto. La presencia de una cultura autoritaria: ausencia de comunicación abierta y sincera, ausencia de habilidades de comunicación, negociación, resistencia a crear normas y estructura de gobierno de la familia empresarial y presencia de nepotismo. Dentro de estos mecanismos destacan los siguientes: habilidades de comunicación, negociación, la estructura de gobierno y protocolo (Amat, 2000).

La combinación de dichas realidades en una empresa familiar forma relaciones y personas conflictivas: Se manifiestan en relaciones personales distantes y tensas, un limitado sentimiento de pertenencia a la familia y de compromiso con ella, desconsideración a su historia y tradiciones, poco respeto por los miembros de mayor edad que son percibidos y sentidos como modelos, rivalidad y celos entre los miembros de la familia y bajo autoestima. Los factores que generan una relación conflictiva pueden ser la elevada inestabilidad causada por una crisis como divorcios, diferente forma de ver el mundo y de dirigir a la familia, excesiva presión para reducir la autonomía de los hijos y satisfacer la ansiedad paterna de control (Amat, 2000).

Los conflictos que serán utilizados en esta investigación se presentan, a continuación,

en la figura 2, en la cual se detallan entre qué miembros de la familia se desarrollan los conflictos y las causas de estos que finalmente afectan la sostenibilidad de la empresa.

Figura 2: Esquema de los conflictos familiares dentro del negocio familiar



Fuente: Adaptado de Amat (2000), Leach (1996), Martinez (2011).

A continuación, en la tabla 3, se resumen las principales causas de conflictos que generalmente se desarrollan en las empresas familiares y que serán de utilidad para analizar en este caso de estudio, estas causas de conflictos han sido llamado sub-variables para fines del análisis en el caso de estudio. Es importante mencionar que algunas de las causas de conflictos son parte de los problemas de empresas familiares comunes antes ya mencionados como la sucesión, nepotismo y estilo de dirección.

Tabla 3: Definición de las sub-variables

Sub-variables	Definición
Recursos invertidos en la empresa: tiempo, esfuerzo y económicos	Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa (RAE, 2014).

Delegación	Involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, dándole a una persona la capacidad de actuación o representación (Peña, 2012).
Estilo de dirección	El autoritario: toma de decisiones sin tomar en cuenta las opiniones de los demás miembros y la necesidad de supervisar y controlar la tarea de los demás; el democrático: se enfoca en la toma de decisiones en conjunto con los otros miembros y en la preocupación por lograr una mejor comunicación y en el bienestar de las personas (Gómez, 2015).
Retribución	Se define como “recompensa o pago de algo” (RAE, 2014).
Sucesión	Transmisión del poder y de la propiedad de generación a otra, planificación con anticipación (Martínez, 2011).
Liderazgo	Grupo de habilidades y cualidades personales que se relacionan con la acción de dirigir. Los líderes otorgan valores y dan forma a la cultura de las empresas, actúan como salomones por ser árbitro y jueces; y buscan la confianza de generar confianza a sus subordinados para que cuando busque cambios y toma de decisiones ellos se mantengan firmes (Solomon, 2010).
Distribución de poder	El proceso de toma de decisiones en una organización dentro del cual se dan la distribución de las actividades, responsabilidades, la autoridad, y poder para tomar decisiones, este poder le da a un miembro la capacidad de influir en los demás con la finalidad de lograr sus objetivos (Comas Rodríguez, Urrutia Guevara, Llori Otero, Montes de Oca Sánchez, & Álvarez Gavilanes, 2018).
Propiedad	Se refiere a la división del capital social de la empresa (Matute, 2010).
Nepotismo	Preferencia que se tiene por un pariente, privilegios a los miembros que son parte de la familia solo por el hecho de formar parte de ella y no por tener la experiencia o los conocimientos necesarios (Martínez, 2011).
Formalización	Definición explícita de las responsabilidades, claridad en las funciones (Amat, 2000).
Profesionalización	La descentralización de las decisiones de la gerencia a los mandos medios e intermedios, utilizando comités directivos, incorporación de profesionales, personal con formación universitaria y en gestión de gerencia, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa y una reducida interferencia de la familia en la gestión (Amat, 2000).
Ausencia de comunicación abierta y sincera entre padres e hijos	Es esencial para que las diferentes percepciones y expectativas sean lo más homogéneas posible” (Casillas Bueno, 2014, p. 92)
Resistencia a crear normas	Actitud negativa de una persona para seguir normas
Resistencia a recibir críticas	Actitud negativa de una persona cuando le hacen notar errores
Secretismo informativo y financiero	La falta de información compartida de la empresa con los miembros de la familia generará que no todos contribuyan a un fin común (Leach, 1996).
Protocolo	Normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa o empresas de la familia y con el patrimonio familia” (Amat, 2000, p. 114)
Crisis familiares	Cambios que afectan en el funcionamiento de la familia
Celos	Sospecha, inquietud y recelo de que la persona amada haya mudado o mude su cariño (RAE, 2014)

5. Mecanismos para gestionar conflictos familiares en empresas familiares

Existen distintos mecanismos que ayudan a las empresas familiares a hacerle frente a los problemas que se le puedan presentar. En este trabajo se desarrollará la gobernanza, el consejo familiar y la función del mediador.

5.1. Gobernanza

La gobernanza es la creación de un gobierno corporativo en las empresas familiares para que exista una correcta separación entre la familia y el negocio. Un gobierno efectivo ayuda a las empresas familiares a crear valor no solo en el ámbito económico, sino en el ámbito emocional (familiar), la gobernanza en las empresas familiares presenta dos componentes: el gobierno familiar y el gobierno de la empresa (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez, & Poza, 2014). El gobierno de la empresa se encarga de crear las estructuras necesarias relacionadas a la gestión y control de la empresa, mientras que el gobierno de familia se encarga de la gestión de la familia y de establecer cohesión entre los miembros.

Existen diversas empresas familiares que pusieron en práctica la creación de estos órganos de gobierno operativo, con lo cual obtuvieron mejores resultados o solucionaron los conflictos familiares por los cuales atravesaban. Un claro ejemplo de ello es Wenco Inc., una empresa dedicada a la venta de corbatas, que en el año 1992 empezó a registrar pérdidas, debido a los conflictos entre dos hermanos, quienes no se ponían de acuerdo en las decisiones de la empresa; pero hubo un aspecto en el que sí se pusieron de acuerdo. Este fue nombrar a un consejo de directores, cuya función principal era la de rescatar el negocio y también ayudar a resolver sus conflictos familiares. El consejo se formó con 12 integrantes, de los cuales 8 eran personas externas independientes, la función que asumió el consejo en primera instancia fue la de reorganizar la empresa en términos de definir responsabilidades y colocar a los hermanos y otros directivos a cargo de un área para que no solo informen al presidente sino también al consejo; también se priorizó que las estrategias sean tratadas en las reuniones para que la empresa no solo se concentre en lo interior sino que analice su macro entorno. Estas decisiones que se tomaron y pusieron en marcha ayudaron a la empresa que empezó a tener mayores ganancias (Poza, 2005).

Del caso expuesto líneas arriba, se puede afirmar que “la gobernabilidad es un tema complicado cuando se trata de negocios familiares debido a las agendas de familia, propiedad y administración comercial que a veces compiten entre sí” (Poza, 2009, p. 247); sin embargo, es importante para lograr vencer conflictos familiares.

5.1.2. Consejo familiar y comité directivo

Consejo familiar

El consejo de familia es un órgano de gobierno de la familia que busca la participación de todos los miembros de ella para crear políticas futuras (Leach, 1996), las cuales permitan a la empresa y familia trabajar de la manera más adecuada. Para que una empresa familiar empiece a ordenarse en cuanto a buenas prácticas de gestión, es importante que se empiece con un consejo familiar, el cual esté constituido por lo menos con los fundadores y con cada miembro de la rama familiar.

Comité directivo

El comité directivo o directorio es el órgano que se encuentra más ligado a la gestión y a la dirección de la empresa. “Es la institución más operativa de los órganos para tomar y adoptar decisiones relacionadas con la estructura organizativa y la implantación estratégica en general” (Matute, 2010, p. 89).

5.1.2. Reuniones del consejo de familia

Las reuniones del consejo de familia representan una forma institucionalizada de encuentros periódicos; es decir, son reuniones formales que fomentan los encuentros entre los miembros de la familia (Koeberle-Schmid et al., 2014). Estas reuniones familiares también ayudan a entender las tradiciones y valores de la familia, a apreciar la historia de la familia y su rol en el negocio y también es un espacio para tratar el tema de profesionalizar el negocio invitando a gestores profesionales a estas reuniones como mentores, consultores, entre otros (Poza, 2009).

Estas reuniones de consejo de familia han sido realizadas anteriormente por empresas familiares, a las cuales les ha dado buenos resultados como es el caso de la familia Ferré Rangel cuando comenzaron a reunirse con regularidad. Ellos establecieron criterios para emplear a los miembros de la familia, limitar el empleo de parientes políticos, así como también las expectativas sobre el comportamiento que debían tener los miembros de la siguiente generación que participaban en la compañía. También en estas reuniones establecieron principios respecto de las relaciones entre los directivos de la familia y los que no pertenecían a esta, políticas para evaluar el desempeño de los miembros de la siguiente generación. La familia Ferré Rangel utilizaba estas reuniones también para hablar sobre los conflictos entre hermanos o entre la familia y, en sí, acerca de cualquier conflicto que pudiera surgir. Como consecuencia de las reuniones que comenzaron a ser cada vez con mayor regularidad los hermanos y hermanas empezaron a comunicarse cada vez más, mejor y de manera regular, se empezaron a escuchar unos a otros, expresar sus opiniones y a entender las distintas perspectivas. Es así que por medio de mucha comunicación, interés y compromiso lograron consolidar la confianza y dirigir bien su negocio, ya luego, con el tiempo, comenzaron a incluir otros temas más a sus reuniones como

el legado y la sucesión (Poza, 2011).

5.2. Mediador

Los mediadores de empresas familiares pueden ser desde psicólogos, terapeutas familiares hasta abogados y son aquellas personas que proporcionan habilidades facilitadoras para lograr que las reuniones familiares sean más efectivas y constructivas. Pese a que existen algunos ejemplos de empresas familiares en las cuales un integrante de la familia hace de mediador, el contratar a un mediador externo independiente genera un gran valor porque los miembros de la familia perciben a esta persona como parte objetiva y neutral. Esta contratación ha tenido mayores resultados, principalmente, cuando son contratados en las primeras reuniones (Poza, 2011). Es importante la presencia de un mediador, ya que funciona de manera positiva en los momentos de tensión entre los miembros de la familia y disminuye las diferencias disfuncionales que existan dentro del entorno familiar; además, se producen intercambios de ideas u opiniones con el fin de llegar a un acuerdo (Herrera Bernal, 2018).

Uno de los principales objetivos de los mediadores es el de “proveer a la familia con herramientas de comunicación, habilidades para la conciencia del proceso del grupo y para el equipo de trabajo en la reunión” (Poza, 2011, p. 281); por ello, se considera que la mediación se ve cada vez más como la mejor forma de afrontar la resolución o mitigación de los conflictos interpersonales de las empresas familiares. Revisando la forma de actuación de dieciocho firmas legales, cuyos clientes son empresas de tamaño medio, se observa una tendencia más frecuente de acudir a la mediación que a los tribunales para la resolución de conflictos (Price, 1990, citado en Susana & Mayoral, 2014, p. 66).

De las teorías presentadas, se concluye que las empresas familiares son controladas, en su mayoría, por miembros de la familia. Dichas empresas afrontan problemas debido a su naturaleza híbrida, problemas como: las funciones administrativas solo están dirigidos por miembros de la familia que, en algunos casos, no están capacitados para administrarla, existe concentración de poder en el dueño, problemas de estructura, sucesión, nepotismo y los conflictos familiares. Estos conflictos entre los miembros de la familia son relevantes, pues son capaces de marcar la extinción de un negocio, es decir que afectan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. La sostenibilidad se define como el éxito familiar, el éxito comercial y como la familia hace frente a las interrupciones del entorno a través de la capacidad de los miembros de la familia que participan de un negocio familiar. Para ello, se presentan posibles mecanismos, como la gobernanza y la presencia de un mediador, que gestionan los conflictos de empresas familiares. Es importante mencionar lo anterior, ya que los temas de análisis, en el sujeto de estudio, se centran en lo mencionado.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el siguiente capítulo, se describirá a las micro y pequeñas empresas, la situación actual de las mypes en el Perú, el sector textil- confecciones y la problemática que enfrentan las mypes de confecciones en el Perú. Esto ayudará a tener un contexto claro en el cual se encuentra nuestro caso de estudio, cómo se ha desarrollado y qué problemas enfrenta.

1. Las Mypes

La definición de mype varía de un país industrializado a un país emergente. Esto quiere decir que en “la mayoría de los países industrializados las organizaciones creadas por emprendedores se clasifican en la categoría denominada Pymes; mientras que en diversos países emergentes se utiliza el término Mypes” (Duarte, 2007, p.49). En este sentido, para clasificar a una empresa, es necesario situarla en un determinado país con una realidad económica específica. “Por ejemplo, la gran empresa peruana sería clasificada como pequeña empresa en Alemania, Japón o los Estados Unidos de América; y sería ubicada en la categoría mediana empresa en México” (Cueva, 2007, p.49). Incluso, en el conjunto de países que integran América Latina, los cuales comparten similares características, no existe una uniforme definición de mypes o pymes. Lo que podemos afirmar y sostener es que la definición y clasificación de las empresas en los países de América Latina está dada por la facturación anual, la cantidad de trabajadores o la combinación de ambos criterios. Por ejemplo:

En Brasil, la ley general estableció una clasificación, la cual es válida para la de las normas tributarias y fiscales; pero, por ejemplo, el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) utiliza otros criterios, que tampoco coinciden con los del Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) (Collao, 2011, p.435).

Otro ejemplo para clasificar a las Empresas de Menor Tamaño (EMT) es Chile:

Si bien se utilizaba una clasificación para las EMT basada en rangos de venta, esta solo fue legitimada con la sanción, en 2010, del Estatuto Pyme. A pesar de ello, en la misma ley se incluyó una cláusula que aclara que aún es posible usar el criterio de cantidad de trabajadores en aquellas normas vigentes que así lo hayan establecido (Collao, 2011, p.436).

Por otro lado, en México:

Ley para la Competitividad de las MIPYME, se fijó una clasificación sectorial en función de la cantidad de trabajadores, y en el 2009 se introdujeron modificaciones para implementar un criterio combinado. Otros países de la región, como El Salvador y

Ecuador, todavía no cuentan con una definición legal en esta materia (Collao, 2011, p.436).

Si bien cada país define a las micro y pequeñas empresas de manera distinta, dichas definiciones son para fines tributarios y/o legales. Pero hay una definición homogénea para las mypes en América Latina que nos permite tener una idea general y clara sobre ellas: es una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios, situada tanto en el área urbana como en la rural (minifundios), en la que se puede distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología marcados por un carácter muy precario. Es muy importante aclarar que cualquier persona puede iniciar una microempresa, que la creación de la misma no está circunscripta a personas de bajos recursos, sino que aquellas que tienen alguna idea y espíritu emprendedor pueden iniciar una actividad que le podrá significar un sustento económico en un futuro (Ameconi, 2004).

1.1. Las mypes en el Perú

Según Arbulú y Otoyá (2005), en las últimas décadas, el desarrollo de las mypes y del sector informal en el Perú se ha incrementado debido al aumento de migraciones y urbanización que se ha dado en distintas ciudades. Se ha incrementado el autoempleo y, con ello, negocios propios que incrementan la economía en el país.

El sector conformado por las PYME posee una gran importancia dentro de la estructura industrial del país, tanto en términos de su aporte a la producción nacional (42% aproximadamente según PROMPYME) como de su potencial de absorción de empleo (cerca de 88% del empleo privado según PROMPYME). Sin embargo, dados los niveles de informalidad, el nivel de empleo presenta una baja calidad, lo que trae consigo bajos niveles salariales, mayores índices de subempleo y baja productividad (Arbulú & Otoyá, 2005, p.32).

La legislación peruana define a las mypes de la siguiente manera:

La unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Arbulú & Otoyá, 2005, p. 33).

Por otro lado, los pequeños negocios son considerados como impulso de emprendimiento, el cual aporta al crecimiento económico del país, siendo este un factor importante para la reducción de la pobreza, ya que genera mayor demanda de la mano de obra y, por tanto, el incremento de personas empleadas. Según el estudio de Avolio, Roca y Mesones (2011), la participación de las mypes en el PBI es el 42% y representan el 98% del total de las

empresas en el Perú y el 80.96% de la población económicamente activa. Sin embargo, muestran una tasa de mortalidad alta en las pequeñas empresas, aproximadamente tienen una duración de 0 a 42 meses, ya que presentan factores limitantes para su crecimiento que algunas no pueden superar. Entre estos se encuentran factores operativos, estratégicos, administrativos, externos y personales.

2. Situación actual de las mypes en el Perú

En el Perú, las mypes representan un porcentaje alto del total de empresas. Se puede decir que las mipymes representan el 99.5% del total de las empresas formales de la economía peruana, de las cuales se encuentran: microempresas con el 95.1% (1, 652,071 empresas), pequeñas empresas con el 4.3% (74, 085 empresas) y medianas empresas con el 0.2% (2, 621 empresas) (Produce, 2017b).

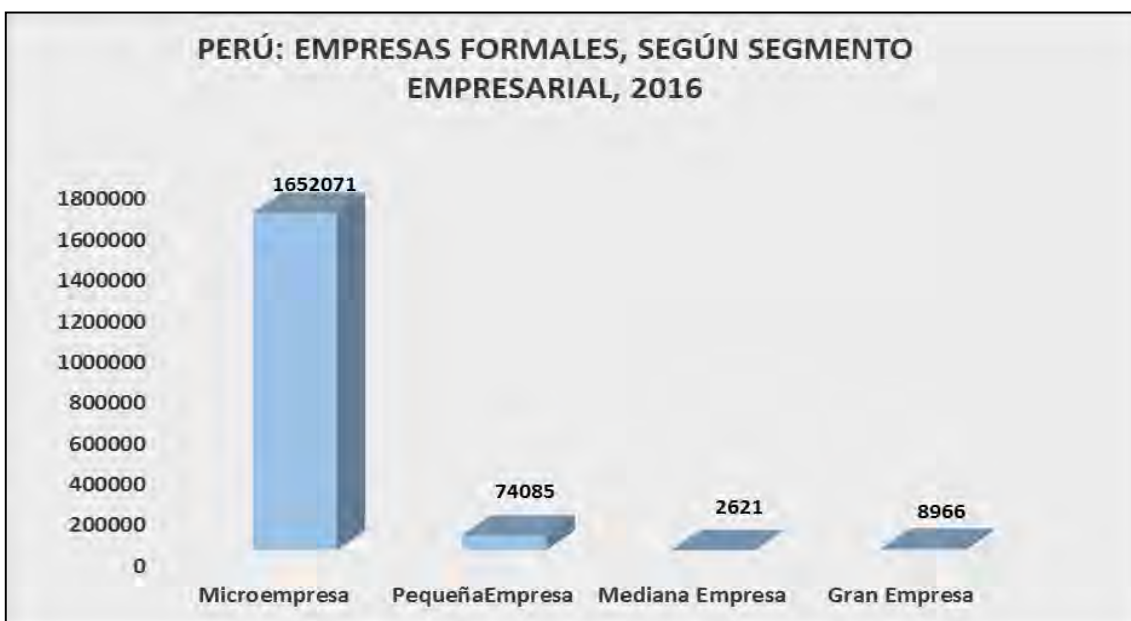
Figura 3: Empresas formales, según segmento empresarial, 2016

PERÚ: EMPRESAS FORMALES, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2016		
Estrato empresarial	N° de empresas	%
Microempresa	1,652,071	95,1
Pequeña Empresa	74,085	4,3
Mediana Empresa	2,621	0,2
Total de mipymes	1,728,777	99,5
Gran empresa	8,966	0,5
Total de empresas	1,737,743	100,0

Fuente: PRODUCE (2017b): “2016: Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno”.

En la figura 3, se observa que la gran cantidad de empresas formales se centran en las microempresas con un 95.1%, pero existe una baja participación de las pequeñas y medianas empresas que, no obstante, tienen una gran importancia en la economía por la flexibilidad que tienen de adaptarse a los cambios tecnológicos y el gran potencial de generación de empleos. Esta ausencia de empresas formales genera una desventaja en el desarrollo de la economía peruana, “pues las grandes empresas no cuentan con una base sólida para la subcontratación y una oferta de proveedores estable, de calidad y en crecimiento” (Villarán, 2000, citado en Produce, 2017b, pp. 151-152); sin embargo, las mypes siguen presentando mayor porcentaje (99, 4%). (ver Figura 4)

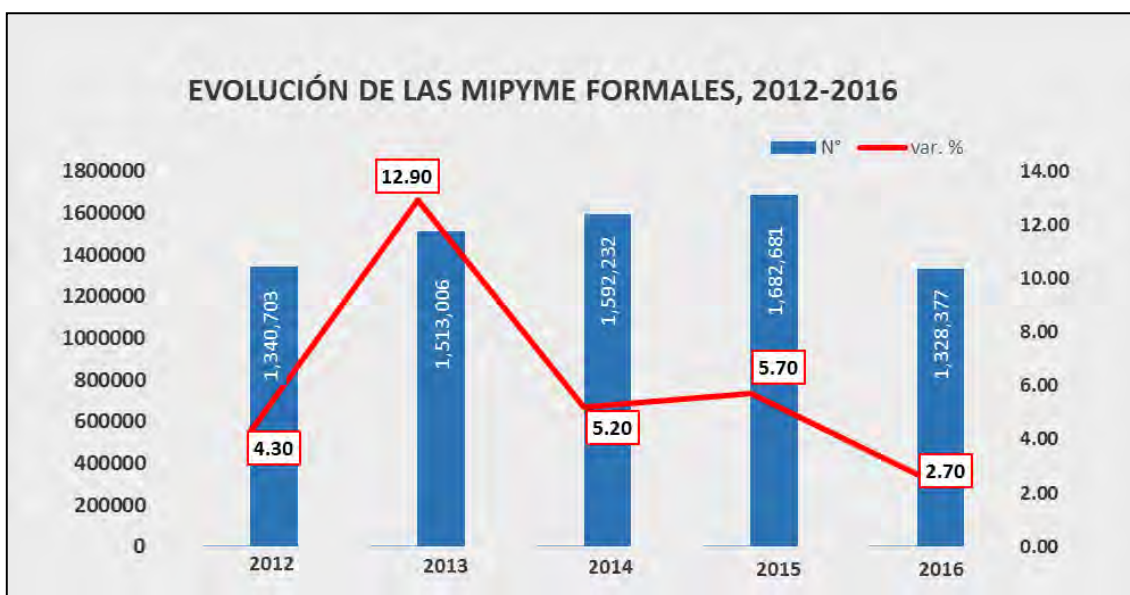
Figura 4: Empresas formales, según segmento empresarial, 2016 (II)



Fuente: PRODUCE (2017b): “2016: Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno”.

El número mayoritario de empresas en el Perú se concentran en las microempresas y estas se han ido incrementando anualmente en un promedio de 6.1% entre el 2012 y 2016. Este ritmo de crecimiento tiene una relación con el avance de la economía el cual fue, en promedio, de 4.3% en los últimos 5 años, según el BCRP. En el siguiente gráfico, se muestra cómo han venido evolucionando las mypes durante los últimos años. Asimismo, la tasa de variación entre los años 2012 y 2016 ha sido positiva, ya que, si bien hay porcentajes menores, estos han sido pequeños incrementos que se han producido cada año. Sin embargo, en el año 2013, hubo un valor máximo de variación de 12.9% que estuvo relacionado con el incremento de la economía peruana, la cual registró una tasa de crecimiento anual de 5.8% igual al del PBI (Produce, 2017b) (ver Figura 5).

Figura 5: Evolución de las mipymes formales



Fuente: PRODUCE (2017a): “Las Mipyme en cifras 2016”.

Si bien se ha venido dando un incremento promedio del 6.1% de las mipymes, aún se encuentra un alto porcentaje de informalidad, pues 53% de mypes no están escritas en SUNAT. Sin embargo, en el siguiente cuadro (ver Figura 6) se muestra que se ha generado un incremento de las mypes formales a lo largo de los años y esto se debe a los avances en la reducción de costos administrativos burocráticos, lo que da inicio a comenzar un negocio formal de una manera más fácil (Produce, 2017a).

Algunas de las mejoras que se han generado, por ejemplo, es el pago mínimo de capital social para crear una mype y la disminución de trámites para la constitución de estas empresas; además, a fines del 2016, el Ministerio de la Producción creó el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), el cual brinda asesorías gratuitas a los emprendedores para iniciar un negocio (Produce, 2017a).

Figura 6: Estimación del número de microempresas informales

ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE MICROEMPRESAS INFORMALES, 2012-2016					
Año	Número total estimado de microempresas	Microempresas empresas formales	Microempresas informales (estimadas por diferencia)	En porcentajes	
				Formales	Informales
2012	3,791,689	1,321,992	2,469,697	34.9	65.1
2013	3,618,076	1,496,320	2,121,756	41.4	58.6
2014	3,600,152	1,571,121	2,029,031	43.6	56.4
2015	3,512,575	1,660,224	1,852,351	47.3	52.7
2016	3,675,929	1,706,655	1,969,274	46.4	53.6

Fuente: PRODUCE (2017a): “Las Mipyme en cifras 2016”.

Por otro lado, la importancia que tienen las mypes en el Perú radica en que contribuyen en la economía peruana con la generación de empleo y el valor agregado a las actividades económicas. Si bien las mipymes generan aproximadamente el 60% de la PEA ocupada y 10 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una mipyme formal, son las mypes las que han generado mayor cantidad de empleos en el 2016 (57.8%). Esto se debe a la capacidad de generar empleo con menos requerimientos de capital (Produce, 2017a) (Ver Figura 7).

Figura 7: Estimación del número de empleos en el sector privado

ESTIMACION DEL NUMERO DE EMPLEOS EN EL SECTOR PRIVADO, SEGUN ESTRATO DE EMPRESA, 2016			
Tamaño empresarial	Empleo en el sector privado		Part.% en la PEA ocupada
	N° de personas	Part.%	
Microempresa	7,803,352	71.3	48.2
Pequeña empresa	1,548,375	14.2	9.6
Mediana empresa	356,642	3.3	2.2
Total de Mipyme	9,708,369	88.7	59.9
Gran empresa	1,230,801	11.3	7.6
Total del empleo en el sector privado	10,939,170	100	67.5

Fuente: PRODUCE (2017a): “Las Mipyme en cifras 2016”.

En cuanto a la generación de valor de las mypes a la economía del Perú, en el siguiente cuadro (ver Figuras 8 y 9) se muestra que las mypes contribuyen con un 24% aproximadamente

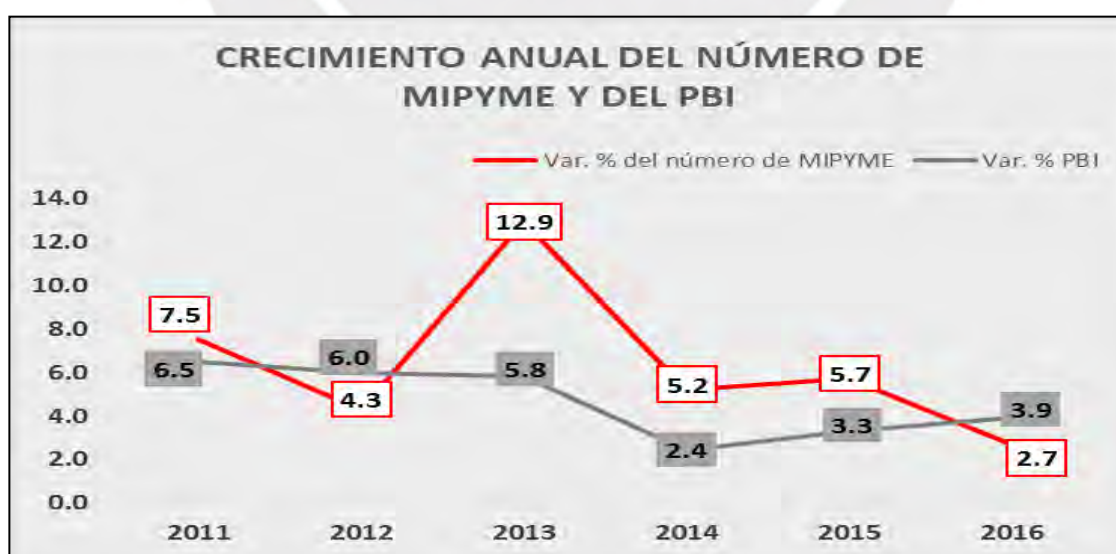
al PBI, lo cual contrasta con la contribución en el empleo, ya que muestran un mayor porcentaje que las grandes empresas. Esto puede deberse a la limitada productividad por parte de este segmento empresarial, ya que el bajo nivel de productividad de las mypes estaría relacionado a la incapacidad de aprovechar las economías de escala, las dificultades de tener acceso al crédito o las inversiones, la falta de mano de obra especializada y la informalidad con sus clientes y proveedores (Produce, 2017a).

Figura 8: Estimación del aporte de las mypes formales al valor agregado



Fuente: PRODUCE (2017a): "Las Mipyme en cifras 2016".

Figura 9: Crecimiento anual del número de mipyme y del PBI



Fuente: PRODUCE (2017a): "Las Mipyme en cifras 2016".

2.1. Características de las micro y pequeñas empresas en el Perú

Las microempresas en el Perú son conformadas en primera instancia de manera informal, en la cual pueden darse todas las actividades por una sola persona y se emprende debido a la experiencia previa en alguna actividad u oficio. Según Arbulú y Otoyá (2005), las microempresas deben contar con algunas características principales: el número total de trabajadores es de 1 a 10 personas y el nivel de ventas anuales debe ser no mayor a 150 UIT.

Asimismo, Otoyá y Arbulú (2005) mencionan que, si bien las mypes necesitan de mano de obra e incrementan el trabajo con diferentes formas de contratación, estas tienen características diferentes al de las empresas grandes, ya que las microempresas tienen un aporte importante de la mano de obra no remunerada. Esto se debe a que muchos familiares trabajan para la empresa sin recibir una remuneración y contribuyen con lo que esta necesita.

Por otro lado, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración, las pequeñas empresas deben tener las siguientes características: el número total de trabajadores debe ser de 1 hasta incluso 100 y los niveles de ventas anuales deben ser hasta el monto máximo de 1700 UIT.

En la tabla 4 y 5 se muestra la modificación del artículo 3° de la ley N° 28015 (Ley de promoción y formalización de la micro y la pequeña empresa que se decretó en el 2008).

Tabla 4: Políticas de las mypes

	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
CARACTERÍSTICAS aplicable desde el 2013	Ventas máximo 150 UIT	Ventas superiores a 150 UIT hasta máximo 1700 UIT.
Beneficios Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ● Remuneración mínima vital ● jornada máxima de 48 horas a la semana ● descanso semanal ● feriados ● vacaciones 15 días (posibilidad de reducción de 15 a 7 días) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Remuneración mínima vital ● jornada máxima de 48 horas a la semana ● descanso semanal ● feriados ● vacaciones 15 días (posibilidad de reducción de 15 a 7 días) ● CTS: 15 remuneraciones diarias por año completo de servicio, tope máximo de 90 remuneraciones diarias ● 2 gratificaciones al año: fiestas patrias y navidad. equivalente a media remuneración cada una ● SCTR a cargo del empleador ● Seguro de vida a cargo del empleador ● derechos colectivos ● derecho a participar de las utilidades
INDEMNIZACIONES	Equivalente a 10 remuneraciones	Equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada

ON POR DESPIDO ARBITRARIO	diarias cada año completo de servicio, tope máximo de 90 remuneraciones diarias	año completo de servicio, tope máximo de 120 remuneraciones diarias.
SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO	NO	SÍ

Adaptado de: SUNAT (2018)

Tabla 5: Tasas de impuestos

IMPUESTO	IGV	RENTA
TASA	18%	29.5%

Adaptado de: SUNAT (2018)

3. Sector textil- confecciones en el Perú

En el Perú, la industria textil y confecciones representa una de las principales actividades del sector no primario a nivel nacional. Constituye el segundo sector más importante y presenta una alta concentración en la capital, lo que facilita las operaciones y reduce sus costos de transacción entre las empresas.

La industria textil comprende la producción de fibras, hilados y tejidos en nueve categorías de productos: fibras naturales, fibras artificiales, tejidos planos, tejidos de punto, tejidos industriales, revestimientos para pisos, productos para el hogar, textiles no tejidos y sogas (cuerdas). En tanto, las confecciones también se dividen en grupos, como alfombras, tejidos especiales, tejidos de punto y accesorios de vestir (Caser, 2015, p.28)

De acuerdo con las estadísticas del 2016 (ver Figura 10), la exportación de productos textiles en el Perú se redujo en un 9,7% respecto del año 2015. Asimismo, los productos netamente manufactureros exportados se redujeron en un 6,2% en los mismos periodos.

Figura 10: Desempeño de las exportaciones netamente manufactureras, 2016



Fuente: PRODUCE (2017b): "2016: Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno".

Para ser más específicos, en el sector textil, de acuerdo con datos del Ministerio de Producción (2017b), las reducciones de las exportaciones del sector textil se deben a la disminución de la demanda de los países como destino Colombia (-10,5%), Chile (-10,2%), Ecuador (-30,5%), Brasil (-42,1-5), pero E.E.U.U (+0.3%). Estos países en mención representan el 68% de los productos exportados del Perú, siendo los lugares principales de origen Lima (70%) y Arequipa (12%). Los productos destacados es T-shirts de algodón desde Lima y de pelo fino cardado de alpaca desde Arequipa.

Sin embargo, los últimos tres años, las exportaciones peruanas de confecciones a los Estados Unidos han tenido un crecimiento promedio anual de 4.3%. Esto se debe a la recuperación económica de Estados Unidos, principal socio comercial, y a la captura de nuevas empresas internacionales por el interés en la calidad de las confecciones peruanas. Por ello, a finales del 2017, los envíos totales hacia Estados Unidos fueron de \$ 589 millones, lo cual significó un crecimiento de 3.6% con respecto al 2016. Este principal mercado abarca el 69% del total de las exportaciones que se realizan a todo el mundo, seguido por Brasil con solo 5% que alcanza \$41 millones. Esto hizo que las exportaciones totales de confecciones sumen \$875 millones, lo cual significó una recuperación del 3.4% al finalizar el 2017, en comparación con el 2016. Entre los principales productos que se exportan ahora a Estados Unidos están los

productos de tejidos de punto como *sweaters* que han tenido un crecimiento a 0.6% y productos similares a un 0.5% (El Comercio, 2018). En la figura 11, se ven las variaciones que se han producido hasta enero del 2018 en las exportaciones y los principales productos que son exportados.

Figura 11: Producto bruto interno manufacturero y sus subsectores 2016-2018

TEXTIL Y CONFECCIONES						
PRINCIPALES PRODUCTOS	AÑO			ENERO		
	2016	2017	Var. %	2017	2018	Var. %
T- shirt de algodón	286	308	8%	22	26	19%
Tops de pelo fino de alpaca	36	76	111%	5	5	1%
Camisas de punto de algodón	57	63	11%	5	4	-18%
Demás camisas de algodón de punto	22	20	-7%	1	1	-33%
Hilos de pelo fino	20	14	-32%	1	1	60%

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018)

Esta actividad textil ha presentado desde el año 2007 hasta el 2016 un decrecimiento de 11.1%, debido al aumento de importaciones que han llegado al país a costos por debajo de la materia prima.

Asimismo, es necesario conocer el aporte y desenvolvimiento de este sector al PBI nacional. Como se observa en la Figura 12, el pico más alto se encuentra en los años 2013 y 2014 con 53 094 millones de soles y 52 308 millones de soles respectivamente. A partir del 2014, se ve un descenso hasta el 2016 en la participación de la manufactura no primaria en el aporte del PBI nacional con -1,5% en el 2014; -2,6% en el 2015 y -2% en el 2016.

Figura 12: Producto bruto interno manufacturero y sus subsectores 2007-2016

PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO MANUFACTURERO Y SUBSECTORES 2007-2016 (MILLONES DE NUEVOS SOLES 2007)										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PBI Manufacturero	52807	57354	53502	59255	64330	65265	68508	66047	65079	64107
Manufactura primaria	13853	15062	13802	13143	15243	14048	15254	13828	14077	14000
Manufactura no primaria	38954	42292	39700	46112	49087	51217	53094	52308	50953	49953
PRODUCTO BRUTO INTERNO (PBI)	319693	348923	352584	382380	407052	431273	456366	467280	482797	501700

Fuente: PRODUCE (2017b): "2016: Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno".

3.1. Mypes de confecciones en el Perú

Según Marco Aspilcueta Barbachán (2005), la estructura empresarial de confecciones está conformada por una gran cantidad de pequeñas empresas y microempresas. Estas son un sector de gran importancia entre las mypes, ya que son generadoras de empleo. Además, menciona que el sector de confecciones son las que generan mayores ingresos por venta y demuestran un alto potencial para el desarrollo del país. Asimismo, concentran un mayor número de microempresas que otras actividades económicas, y esto se debe a la baja inversión para crear estas empresas; por ello, los pocos conocimientos que se necesitan para iniciar la producción facilitan el acceso de la PEA de escasos recursos al autoempleo productivo. En cuanto a la población económicamente activa, se puede observar en la Figura 12 que el promedio de la PEA entre el 2010 y el 2014 fue de 477 mil personas; así mismo, el 2013 fue el año con más PEA en el sector.

Figura 13: Población económicamente activa (PEA) ocupada en el sector textil y confecciones



Fuente: PRODUCE (2015): Ministerio de Producción

Sin embargo, en cuanto a la cantidad de micro o pequeñas empresas del sector textil-confección durante el periodo del 2007 hasta el 2014, se ha presentado un crecimiento casi continuo hasta el 2012 de pequeñas empresas; respecto de las micro empresas hay crecimiento continuo durante todo el periodo (Ver Figura 14).

Figura 14: Cantidad de mypes de confecciones

SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES								
TAMANO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EMPRESA								
GRANDE	189	191	165	175	193	198	175	162
MEDIANA	49	50	56	52	48	51	43	64
PEQUEÑA	1,192	1,415	1,317	1,362	1,563	1,707	1,557	1,435
MICRO	20,416	24,089	26,984	28,852	30,306	32,414	35,966	35,613
TOTAL	21,846	25,745	28,522	30,441	32,110	34,370	37,741	37,274

Fuente: PRODUCE (2015): Ministerio de Producción

Asimismo, respecto de las empresas dedicadas exclusivamente a la confección, se puede observar, en la figura 15, que las pequeñas empresas muestran un crecimiento constante del 2007 hasta el 2017: durante este periodo la cantidad de empresas creció de 769 a 1123. A partir del 2013, estas cantidades han ido disminuyendo a 926 empresas en el 2014. En cuanto a las micro empresas de confección, estas mantienen un crecimiento continuo del 2007 hasta el 2013 que de 14 433 microempresas creció hasta 23 721 microempresas en el 2013, y se obtuvo una disminución de -4,6% en el 2014. Asimismo, del 2007 al 2013 ha habido un crecimiento del total de empresas de confecciones formales de 15, 304 a 21, 831 y una disminución, en el 2014, que se redujo a 24, 000 empresas.

Figura 15: Cantidad de mypes de confecciones 2007-2014

CONFECCIONES								
TAMANO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EMPRESA								
GRANDE	80	84	66	74	81	89	72	70
MEDIANA	22	26	31	21	28	26	22	40
PEQUEÑA	769	911	838	880	1,021	1,123	1,016	926
MICRO	14,433	16,904	18,975	20,084	20,209	21,815	23,721	22,964
TOTAL	15,304	17,925	19,910	21,059	21,339	23,053	24,831	24,000

Fuente: PRODUCE (2015): Ministerio de Producción

4. Problemática de mypes textiles en el Perú

A nivel de Lima, Aspilcueta (2005) describe que las mypes de confecciones representan el 75% del total y estas se concentran principalmente en los distritos de La Victoria, Lima y San Juan de Lurigancho. Además, menciona como importante que la gran concentración que se produce en La Victoria es por el clúster más grande de la industria en el Perú que se produce en Gamarra. Asimismo, describe que, en el sector de confecciones, el 66,3% de las ventas pertenecen a las mypes y el 25,7% a las grandes empresas. También, menciona que el 99% de las ventas proviene de las empresas que fabrican prendas de vestir y solo el 1% fabrican artículos de cuero, esto se debe a la mayor disponibilidad que hay en el país del algodón y tela fina, respecto a otros materiales que usan para las confecciones. Sin embargo, no menos del 20% del sector textil en Lima dejaría de producir para pasar a importar y vender porque no pueden con la competencia desleal, es así que la importación de prendas de vestir, provenientes de china, ha aumentado desde el 2013 hasta la actualidad, con un precio menor al mercado (Diario Gestión, 2016). Según PRODUCE (2017 d), hasta febrero del 2017, hubo un crecimiento negativo en las ventas debido a la menor demanda local y externa, una posible causa de este crecimiento negativo fue en parte los desastres naturales que aquejó al norte del país el cual obstaculizó las ventas a los departamentos del norte del país que se realiza vía terrestre.

“El actual Emporio Comercial de Gamarra, también conocido como “Gamarra”, es un importante mercado tradicional de gran dinamismo y considerables transacciones económicas, relacionadas al comercio, la industria de la moda y la fabricación de prendas de vestir” (INEI, 2017, p. 7). De acuerdo con el INEI (2017), en los años 60’s, se inicia los conglomerados de pequeños núcleos de producción. Los principales motivos de crecimiento fueron; los servicios tercerizados, fabricantes basados en el núcleo familiar y la informalidad que abarataban los costos de producción. Después de cuarenta años, por la innovación y la creatividad de la gente de Gamarra ubicado en el distritito de la Victoria, vemos que se ha convertido en el mayor centro comercial e industrial textil de todo Sudamérica donde alberga 20 mil empresas aproximadamente. Pero es un mercado donde aún existe la informalidad, actualmente hay un incremento de informalidad y aproximadamente el 70% de las mypes textiles son informales (Diario Gestión, 2016).

En resumen, si bien las mypes en el Perú representan el 99.4% de las empresas en total, en estas se encuentran las mypes de confecciones que forman parte del sector manufacturero, las cuales aportan en un gran porcentaje al PBI; por ello, ha sido importante describir el desarrollo de las mypes y del sector de confecciones, ya que el caso de estudio que se analizará en los

siguientes capítulos pertenece a este sector; por ello, ayudará a tener claro el contexto en el cual se desarrolla la empresa por estudiar, además de poder analizar la situación actual según diferentes autores.

5. Objeto de Estudio

A continuación, se presenta información sobre el objeto de estudio, Texticom Alfa S.A.C., la cual ha sido obtenida a través de documentos internos de la empresa y entrevistas al fundador. Se detalla la historia, objetivos estratégicos, ventas, financiamiento, marketing mix, recursos humanos, clientes, proveedores, propiedad y control y roles de miembros de la familia en la empresa.

5.1. Historia

Texticom Alfa S.A.C. fue constituida formalmente en el 2007, compuesta por dos socios: la fundadora y uno de sus hijos y como gerente general al fundador, esposo de la fundadora. Para llegar a la constitución de la empresa, se pasó por diferentes etapas y procesos de formalización, es decir, desde la informalidad total a un estado en vías de formalización.

En el año 1985, el fundador contaba con un pequeño taller de confecciones de prendas de vestir de tela plana (jeans, drill, tocuyo y corduroy) y decidió asociarse con un familiar cercano y montar una lavandería industrial, lo cual es parte del proceso productivo de la fabricación de prendas de vestir en tela plana. La apertura de una pequeña lavandería industrial ubicada en el primer piso de una casa de 160 metros cuadrados obligó a los socios a formalizar parte de la contabilidad y cumplir con normas legales; sin embargo, la gestión de todos sus procesos, incluida la contabilidad y las diferentes áreas de gestión siguió siendo informal, a pesar de ello el negocio era rentable y próspero; es así como lograron entrar al sistema financiero con préstamos bancarios a nombre del fundador. Luego de tres años, la empresa sufrió un robo considerable de sus cuentas bancarias por parte de dos personas no familiares que ocupaban puestos administrativos. Este robo ocasionó la quiebra y división de los bienes de la empresa entre el fundador y su socio familiar, así como deudas impagables a bancos y proveedores, lo cual generó que el nombre del fundador figure en las centrales de riesgo financiero y protagonice juicios con el banco. Estos hechos han delineado el estilo actual de dirección del fundador.

Luego de solucionar sucesos pasados y pagar las deudas, el fundador y su esposa empezaron nuevamente a confeccionar. En el año 1991, empezaron a confeccionar en un pequeño taller ubicado en su casa; contaban con tres máquinas industriales y ellos mismos realizaban el servicio de costura a terceros, principalmente a clientes árabes. El haber tenido como principal cliente a árabes exigentes en la calidad del acabo de la prenda de vestir

contribuyó a que los fundadores adopten conocimientos y un estándar de calidad en el acabado de la prenda confeccionada. Luego de dos de años, siguieron confeccionando para terceros, pero, adicionalmente, empezaron a confeccionar su propia marca: “Rio”. Iniciaron con un lote de 30 prendas, shorts para niños, por semana, las cuales eran vendidas en un mercado de San Juan de Lurigancho de forma ambulante los días domingos. Las ventas de las prendas confeccionadas con su propia marca aumentaban cada mes; por ello, decidieron alquilar una tienda en el centro de Lima, ubicada en una galería de la avenida Abancay y empezaron sus ventas al por mayor. A partir de este momento, formalizaron el negocio ante la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria) a nombre de la esposa del fundador como persona natural y toda adquisición como bienes, préstamos bancarios, entre otros. El rol de la esposa fue fundamental, pues es quien se encargaba de decidir qué producto y qué diseño producir, así como la captar a clientes y tratar con los proveedores. Mientras que el fundador se encargaba de toda la administración del negocio y de la producción, el personal con que contaban se limitaba solo a familiares en el área de ventas y en el área de producción a familiares y no familiares. Estos roles y funciones han ido cambiando con el pasar del tiempo, así como la incorporación de los hijos de los fundadores en la empresa. Otro aspecto que cambió fue la marca con que comercializaban sus productos; a partir de 1998, registraron y utilizaron la marca “New Deep River”. Cabe mencionar que, si bien el negocio tributa, existió informalidad en las ventas y en las diferentes áreas de gestión y hay presencia de desorden en la administración; a pesar de ello, el crecimiento fue constante año tras año, siempre con la mentalidad de éxito y brindar prendas de calidad con la marca.

Como se mencionó, Texticom Alfa S.A.C. se constituyó en el 2007, por recomendación del contador del negocio, por lo cual los recursos de la empresa a nombre de la esposa como persona natural han ido pasando gradualmente a nombre de la empresa Texticom Alfa S.A.C. En la actualidad, el negocio cuenta con 4 tiendas ubicadas estratégicamente: 2 en el emporio de Gamarra y 2 en el centro de Lima; así mismo, existe una planta en la que se confeccionan y almacenan los productos en San Juan de Lurigancho.

5.2. Misión, visión y valores

De acuerdo a los datos brindados por la empresa, se cuenta con la siguiente información:

Misión

Ofrecer confort y la más alta calidad que se alineen a las últimas tendencias de la moda, a través del desempeño y compromiso por cada uno de nuestros colaboradores.

Visión

Ser una organización con una posición sólida en el mercado de la industria textil, forjado en el trabajo unido y familiar.

Valores

- Respeto: reconocer el valor de cada persona.
- Puntualidad: cumplir con los tiempos pactados.
- Compromiso: dedicación y entrega en todo el proceso de confección de nuestras prendas, a fin de lograr la calidad para satisfacer a los clientes internos y externos.
- Buen humor: el modo de presentar, enjuiciar o comentar la realidad, resaltando el lado positivo de las cosas.
- Honestidad: actuar con rectitud y veracidad.
- Compañerismo: fomentar el trabajo en equipo para generar armonía y amistad.
- Innovación: tener presente la creatividad y viabilidad de la misma en todos los procesos de confección de nuestras prendas.

5.3. Ventas

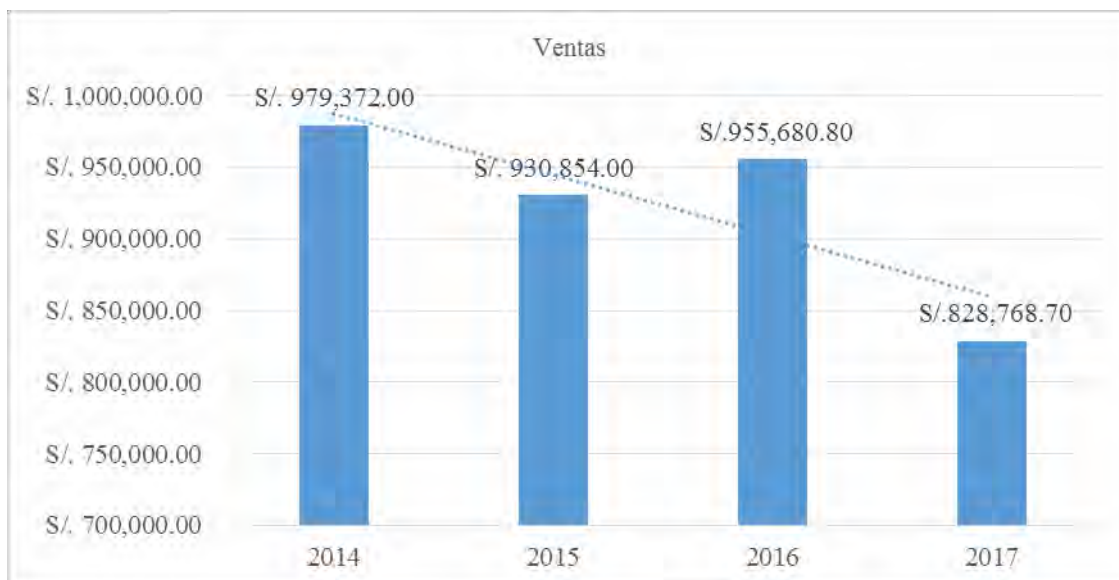
Se presenta información anual para un mejor análisis, pues las ventas durante el año son estacionales; es decir, varían dependiendo del mes y temporada; por ejemplo, las ventas aumentan en fechas festivas como día del padre, fiestas patrias y navidad; los meses más bajos son en febrero, marzo y octubre.

A continuación, se presenta la evolución de las ventas en los últimos 4 años. Como se observa en la Figura 16, las ventas anuales de la empresa son menores a un millón de soles, además, por el volumen de ventas es considerada como pequeña empresa, pues sus ventas son mayores a 150 UIT (Unidad Impositiva Tributaria) y menores a 1700 IUT.

Entre los años 2014 y 2015, las ventas disminuyeron en un 5%, mientras que la cantidad vendida disminuyó en un 11%. En los años 2015 y 2016, las ventas aumentaron en un 3% en cuanto a la cantidad vendida aumentó en un 1%. En el 2016 y 2017, disminuyeron tanto las ventas como la cantidad vendida: 13% (ver Figura 16 y 17). Cabe mencionar que las ventas realizadas son al contado y en efectivo; el porcentaje de ventas al crédito que maneja la empresa es del 5% aproximadamente y el tiempo de crédito es de 15 días. La empresa tiene proyectado, para el año 2018, aumentar sus ventas en un 10% respecto del 2017. Además, implementará en octubre del 2018, en todas las tiendas, la venta a través de tarjetas de crédito o débito con el sistema POS de VisaNet.

Es importante mencionar que tanto las ventas, cantidad vendida y utilidad operativa presentadas son las totales, pues han sido obtenidas a través de información brindada por el gerente y documentos internos de la empresa, pero existe informalidad.

Figura 16: Ventas de Texticom Alfa SAC entre 2014-2017



Fuente: Texticom Alfa S.A.C. (2018)

Figura 17: Cantidad vendida entre los años 2014-2017



Fuente: Texticom Alfa S.A.C. (2018)

En la Figura 18, se ha tomado la información financiera de la empresa solo hasta la utilidad operativa por fines de comprensión, ya que, como se mencionó, existe cierta informalidad en los datos que maneja la empresa. Como se observa, la utilidad operativa del negocio respecto de las ventas, en el año 2014, es del 16%; entre los años 2015 y 2017, la

utilidad claramente ha ido disminuyendo llegando a un 8% aproximadamente en el 2017. Estos niveles de utilidad se deben a que, a partir del 2016, aumentaron los gastos de ventas por la apertura de una tienda en el emporio de Gamarra, pero la cantidad vendida disminuyó en 13% en el 2017 como se mencionó. Cabe mencionar que un factor relevante que afectó los ingresos de la empresa fue el desastre natural ocurrido en los meses de marzo y abril del 2017 que perjudicó las ventas a las provincias del país. De acuerdo con los datos, hay una utilidad operativa de S/ 11 000 soles aproximadamente en promedio mensual entre los años 2014 y 2016, mientras que, en el año 2017, es de S/ 6 000 soles en promedio. Dicha utilidad obtenida en el negocio se reinvierte en la misma empresa principalmente en la renovación de máquinas, adelanto de pagos de los préstamos bancarios y en gastos de la familia.

Figura 18: Utilidad operativa del 2014-2017

Año	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Venta	S/. 979.372,00	100%	S/. 930.854,00	100%	S/. 955.680,80	100%	S/. 828.768,70	100%
Costo de venta	S/. 685.233,94	70%	S/. 635.016,96	68%	S/. 641.041,28	67%	S/. 566.622,79	68%
Utilidad bruta	S/. 294.138,06	30%	S/. 295.837,04	32%	S/. 314.639,52	33%	S/. 262.145,91	32%
Depreciación	S/. -	0%	S/. -	0%	S/. 512,00	0,1%	S/. 1.024,00	0,1%
Gasto operativo	S/. 36.300,00	4%	S/. 36.300,00	4%	S/. 36.300,00	4%	S/. 36.300,00	4%
Gasto de ventas	S/. 89.103,60	9%	S/. 89.103,60	10%	S/. 111.543,00	12%	S/. 111.543,00	13%
Gasto financiero	S/. 12.600,00	1%	S/. 27.900,00	3%	S/. 44.398,20	5%	S/. 44.398,20	5%
Utilidad operativa	S/. 156.134,46	16%	S/. 142.533,44	15%	S/. 121.886,33	13%	S/. 68.880,72	8%

Fuente: Texticom Alfa S.A.C. (2018)

5.4. Financiamiento

La principal fuente de financiamiento son los proveedores de materia prima e insumos. Con los proveedores de telas hay un financiamiento a través de letras a 150 días, letras en cartera a 120 días y con los proveedores de insumos como hilos, cierres, etiquetas no hay instrumentos financieros sino solo la confianza en la palabra del gerente. Por otro lado, para producir una cantidad mayor para las campañas se solicitan préstamos bancarios en los principales bancos como el BBVA Continental con el cual se tiene préstamo de S/ 91 000 a una tasa de 23% TCEA en un plazo de 18 meses; con el Banco de Crédito se tiene un préstamo de S/ 48 500 a una tasa de 30% TCEA en un plazo de 12 meses y, con el Interbank, el préstamo es de S/. 180 000 a una tasa 18% TCEA en plazo de 18 meses.

5.5. Marketing mix

Precio

Así como se mencionó, la venta se realiza principalmente con precios al por mayor, además

que el manejo de la empresa está de acuerdo al mercado y la competencia. Los precios de los pantalones, bermudas y camisas oscilan de la siguiente manera. (Ver Figura 19)

Figura 19: Precios de los productos al por mayor y menor

PRODUCTOS	PRECIO			
	POR MAYOR		POR MENOR	
	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO
Pantalones	S/. 31,00	S/. 55,00	S/. 35,00	S/. 60,00
Bermudas	S/. 28,00	S/. 35,00	S/. 33,00	S/. 40,00
Camisas	S/. 35,00	S/. 45,00	S/. 45,00	S/. 50,00

Fuente: Texticom Alfa S.A.C. (2018)

Producto

Los productos que se confeccionan y comercializan son prendas de vestir como pantalones en modelos clásicos, ejecutivos, recto y slim; bermudas y shorts clásicos, modelo ejecutivo; y camisas sport manga larga y corta (ver Anexo J). El tipo de tela empleada en las prendas son jeans, drill, tafeta y stretch con marcas propias y registradas: New Deep River (conocida como River), Armagedón y Capo di Luca. La marca más vendida es New Deep River.

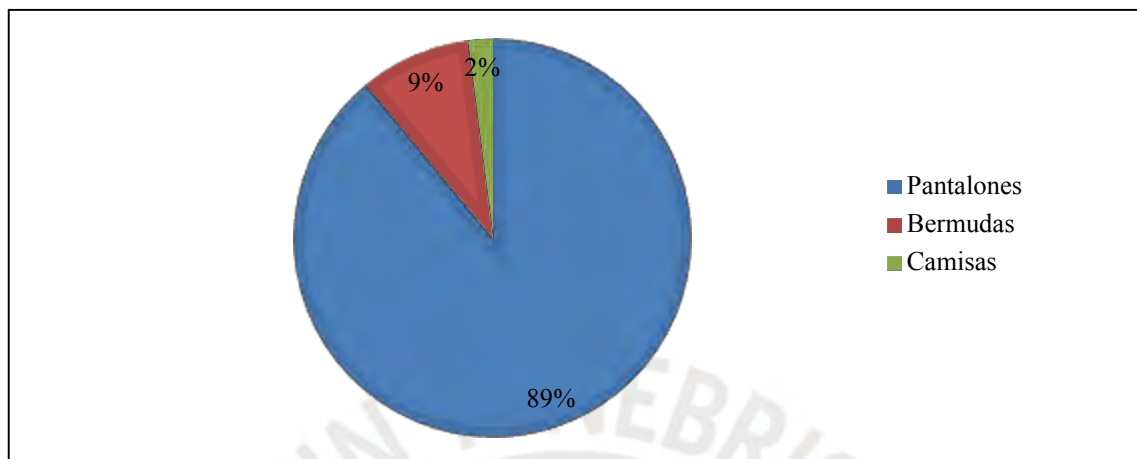
Como se menciona, los modelos ofrecidos por la empresa son principalmente los clásicos tanto en tela drill como en jeans; sin embargo, de acuerdo con información brindada por el fundador, en el mercado en que se desarrollan, los modelos que tiene mayor demanda con los pantalones son los diseños más urbanos, es decir, “a la moda”. Si bien en la cartera de modelos que ofrece aún no ha incluido estos modelos urbanos, el fundador tiene proyectado producir dichos modelos en la campaña de diciembre del 2018.

En cuanto a la presentación del producto, todas las prendas tienen etiquetas bordadas de una de las marcas mencionadas; de igual forma la marca está en los accesorios como cuero, botones, remaches y placas. En cuanto a las prendas elaboradas de drill, ofrecen a sus clientes una gama de 17 colores; respecto las prendas elaboradas de jeans, ofrecen como máximo una gama de 7 colores. Las prendas confeccionadas cumplen con los estándares en cuanto a la medida de las tallas y utilizan insumos de primera calidad y cierres de la marca “Rey”, considerado uno de los mejores cierres nacionales por los clientes, de acuerdo con la información brindada por el fundador. Esto es una ventaja competitiva ante sus competidores, pues el mercado en que se desarrolla la mayoría de sus competidores reducen las medidas de las tallas y utilizan cierres chinos, considerados como de baja calidad.

En cuanto a los productos vendidos, en el último año, están representados de la siguiente manera: 89% en pantalones, siendo el pantalón drill modelo clásico el producto más

vendido; 9% en prendas cortas (bermudas/shorts), y 2% en camisas tanto manga corta como manga larga, según se puede observar en la Figura 20.

Figura 20: Productos vendidos en el último año



Fuente: Texticom Alfa S.A.C. (2018)

Plaza

En cuanto a los puntos de venta, se cuenta con cuatro locales. Ubicados en el centro de Lima: una tienda de 8 metros cuadrados en la galería La Moneda, ubicada a la espalda del Congreso desde el año 2000 y otra de 12 metros cuadrados en la galería El Zapatón ubicada entre el jirón Ayacucho y jirón Montevideo desde el año 2015. En La Victoria: una tienda de 12 metros cuadrados en la galería La Victoria, ubicada en la cuadra cinco del jirón Gamarra desde el año 2005 y una tienda de 8 metros cuadrados en la galería El Encanto de Gamarra, ubicado en la cuadra cuatro del jirón Gamarra desde el año 2016. Sin embargo, dada la situación actual de ventas, se ha proyectado el cierre de dos tiendas a inicios de agosto del 2018: Galería La Moneda y El Encanto de Gamarra. Todas las tiendas son alquiladas con contratos de 1 año.

Las ubicaciones de los puntos de ventas mencionados se han elegido a través de la visión y criterio de la esposa del fundador, guiada por recomendaciones de clientes y otros empresarios de mismo rubro. Cabe mencionar que no se hizo ningún tipo de estudio para la elección de la ubicación.

Debido a que el negocio vende a clientes minoristas quienes tienen puntos de venta al cliente final en los diferentes departamentos del Perú y en los diferentes distritos de Lima, la empresa realizó un estudio de mercado a inicios del 2018 para conocer la presencia de la marca en los diferentes distritos de Lima. El estudio mostró la presencia de la marca en los mercados representativos de los distritos de San Martín de Porres, Puente Piedra, San Juan de Lurigancho, Ate Vitarte, Villa el Salvador, Cercado de Lima, La Victoria y Jesús María.

Promoción

En la actualidad, el principal medio de promoción es a través de las ventas directas en los puntos de ventas mencionados, en los que los clientes y el público objetivo acude a comprar. Otra forma de venta es vía telefónica o por *whatsapp* con clientes que se encuentran en provincias. En el 2017, inició su promoción en el Marketing Digital utilizando la red social de *Facebook* (ver Anexo K) con el fin de hacer conocida la marca “*River*”. El cual tuvo éxito, ya que se han llegado a concretar varias ventas.

Por último, invierten en *Merchandising* como son bolsas con la marca de los productos, tarjetas, almanaques, libretas, lapiceros y polos que obsequian a sus clientes.

5.6. Recursos humanos

El método principal de captar personal de la empresa es a través de anuncios impresos en tamaño A4 en los puestos de periódico cercanos al taller de confección del negocio. Este método es el más utilizado por los pequeños talleres de confección informal, para captar personal del área de producción como cortadores, costureros y habilitadores. Otro método es por medio de recomendaciones, principalmente, para contratar a la fuerza de venta, es decir, que solo se contrata personal para las ventas si son recomendados o familiares.

La selección del personal del área de producción consiste en una breve entrevista que busca conocer su experiencia en la confección de prendas en tela jeans o drill, que tipo de máquinas opera, su disponibilidad y si será contratado al jornal (pago fijo semanal) o al destajo (pago por cantidad producida). Cuando se trata de familiares no hay una selección. En cuanto al área de ventas como se mencionó la selección principal es que sea por recomendación o familiares.

En cuanto a la evaluación, en el área de producción todos los operarios de máquinas llenan un formato de producción por semana en el que indican qué operaciones y cantidad han producido durante la semana, lo cual pasa a una evaluación.

El método de pago es semanal, ya que el mercado en el que se encuentra el negocio se maneja de esta manera. Como se mencionó, a los trabajadores de producción se le paga al destajo o por jornal; a los que trabajan por jornal se evalúa su producción y, si alcanzan un nivel establecido, se les otorga incentivos económicos. En cuanto al personal del área de ventas, se realiza el pago por jornal y, si alcanzan o superan los objetivos establecidos al mes, se les otorga una comisión económica.

En la empresa, no hay un programa de capacitación del personal de manera formal; sin embargo, los trabajadores familiares y no familiares que son contratados como habilitadores,

principalmente, sin experiencia, son capacitados durante dos semanas desde el inicio de su entrada para conocer los procesos y los métodos utilizados para la confección de prendas de vestir. Cabe mencionar que muchos de estos trabajadores, por iniciativa propia, aprenden a manejar las máquinas a través de prácticas fuera del horario de trabajo, lo cual es permitido por el fundador.

5.7. Descripción del proceso productivo

Para el proceso productivo de la fabricación de prendas de vestir para caballero, es importante describir las instalaciones de la planta de producción y almacén: el área total de la planta de producción es de 320 metros cuadrados dividida en dos pisos y 30 metros cuadrados adicionales para oficinas administrativas (las cuales se ha proyectado implementar en agosto del 2018). Dichas instalaciones están ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho (ver Anexo L) en la urbanización de Zárate; cabe resaltar que las instalaciones se encuentran en una casa propia, la cual fue edificada y construida en el 2005 con el fin de ser el taller de confecciones.

Dicho taller está equipado con 22 máquinas de costura industriales para tela plana. Posee todos los tipos de máquinas para realizar el ensamblaje completo de una prenda, máquinas como remalladora, recta, plana, recubridora, pretinadora, cerradora, presilladora, atracadora, ojaladora y botonera, de las cuales cinco son electrónicas. De acuerdo con información brindada por el fundador, el taller tiene una capacidad de producción de 4000 pantalones modelo clásico al mes aproximadamente.

El proceso productivo consta de seis fases: primero, nace la idea del modelo o diseño de la prenda de vestir (pantalón, bermuda o camisa); luego, se confecciona una muestra de acuerdo al diseño planteado. Segundo, después de la aprobación de la muestra, se emite la orden de corte, se verifica la materia prima e insumos disponibles y se realiza la orden de pedido para los insumos que faltan. Tercero, luego, se procede con el trazo digital y el ploteo del mismo. Seguidamente, se realiza el tendido de tela de acuerdo al trazo, luego se realiza el corte y habilitado del corte. Cuarto, se procede al ensamblaje de las piezas del corte; luego se pasa por el control de calidad. Quinto, se realiza el proceso de teñido, si es que se requiere, el cual es tercerizado. Luego regresa a la planta de producción. Por último, se colocan los accesorios en la prenda según el modelo y se procede a la distribución a los puntos de venta.

De acuerdo a los conocimientos que el fundador maneja del mercado, un costurero debe llegar a producir 300 pantalones clásicos semanales. Esta cantidad es óptima para un costurero experto. El personal de producción en la empresa, es decir, los costureros, poseen un nivel promedio de eficiencia de 77%, ya que cada costurero produce 231 pantalones clásicos en una semana. Además, los costureros que trabajan al destajo (pago por cantidad producida) son

quienes tienen mayor eficiencia que los costureros que trabajan por jornal (pago fijo semanal). Actualmente, la empresa produce 2200 prendas mensuales aproximadamente, de las cuales 1900 se producen en el taller y la diferencia es tercerizada a otros talleres pequeños.

5.8. Clientes

Texticom tiene dos tipos de clientes: clientes minoristas y clientes finales. Los clientes finales son personas que llegan a los puntos de venta, Gamarra y el Centro de Lima, y compran los productos por unidad. Los clientes minoristas son microempresarios que tienen sus propios puntos de venta en diferentes distritos de Lima. Otra parte de los clientes minoristas son los de provincia, quienes la gran mayoría llegan a los puntos de venta de la empresa en Lima y otros quienes realizan la compra mediante pedidos vía telefónica.

Cuando la venta se realiza por pedido vía telefónica, las vendedoras reciben dicho pedido y lo envían al destino mediante uno de los servicios de transporte interprovincial mencionados en proveedores. Los clientes de provincia son de los siguientes departamentos: Tumbes, Piura, Loreto, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Huánuco, Cerro de Pasco, Arequipa, Moquegua y Tacna. Se puede observar gráficamente donde llegan los productos de Texticom-Alfa a nivel nacional.

5.9. Proveedores

La empresa cuenta con diversos proveedores para cada tipo de insumo. Gran parte de sus proveedores se encuentran o cuentan con un punto de distribución y venta en Gamarra.

- **Proveedores de telas:** compra de materia prima (telas como jean, drill, tafeta y los mismos en stretch). Estas son empresas grandes y medianas: Comercial Textil S.A., Distribuidora Intertextil S.A.C., Dealer Textil, Jorge Peña S.A. y Corporación Alessandra S.A.C.
- **Proveedor de cierres:** la marca que utiliza es Cierres Rey, los cuales se compran a los mayoristas que se encuentran en Gamarra y son pequeños empresarios.
- **Proveedores de etiquetas bordadas:** las etiquetas bordadas para bolsillo y pretinas de las marcas Deep New River, Armagedón y Capo Di Luca son de las siguientes empresas: Etiquetas Zalaquett del Perú S.A.C. y Fabetex del Perú S.A.C.
- **Proveedor de hilos:** En este caso, utilizan la marca Colonial, considerada en el mercado como un producto de calidad y alto porcentaje de algodón. La empresa compra los hilos a los mayoristas microempresarios que se encuentran en Gamarra.
- **Proveedor de etiqueta de cuero:** Se solicita etiquetas de cuero de tres tipos de calidad

y diferentes modelos, una para cada marca y los proveedores son los siguientes: Creaciones David E.I.R.L. y Real Service, ambos son microempresas y se encuentran en Gamarra.

- **Proveedor de etiqueta de cartón:** las etiquetas de cartón contienen la marca del producto y son colgadas en el mismo. Las empresas proveedoras son Etigrafía Arte y color S.A.C, R&S Graf S.A.C., ambas son pequeñas empresas y se encuentran también en Gamarra.
- **Proveedor de botones, remaches y placas:** Los botones, remaches y placas son comprados a la empresa JC Manufacturas S.A.C. – pequeña empresa – el servicio es hacer los botones de acuerdo a un diseño, tipo de material y que contenga la marca. Eventualmente, se abastecen de dichos insumos de mayoristas –microempresarios- de botones que se encuentran en Gamarra.
- **Proveedores de servicio de lavandería:** el servicio de lavado es industrial y los tipos son los siguientes: teñido, sulfato, óxido, súper óxido, rasgados, focalizado, pigmento, nevado, espumado y moteado. Las lavanderías se encuentran en los distritos de San Juan de Lurigancho y son Delfus S.A.C., Fashion S.A.C., Lavatex Perú S.A.C. y Lavandería Vintage
- **Proveedor de merchandising:** con Creaciones Eduardo E.I.R.L., la empresa manda a hacer las bolsas para la venta, así como tarjetas y calendarios. Los otros tipos de merchandising (lapiceros, polos) se proveen de mayoristas que se encuentran en el centro de Lima quienes son microempresarios.
- **Proveedores de transporte a provincias:** para hacer el envío de las ventas a provincia, la empresa suele trabajar con Expreso Marvisur E.I.R.L. y Empresa de Transportes Flores Hnos. S.R.L

En cuanto a otros proveedores como servicio de contabilidad, abogados, servicio de mantenimiento de máquinas, servicio de ploteo del trazo se realiza a través de profesionales independientes.

5.10. Propiedad y control

El caso de estudio de esta investigación es la empresa Texticom Alfa S.A.C., pequeña empresa familiar que se dedica a la fabricación y venta de prendas de vestir para caballero al por mayor y menor. Entre los miembros de la familia que la dirigen se encuentran el fundador, que es el fundador como gerente general de empresa; su esposa, también fundadora, quien tiene el 95% de las acciones de la empresa y se desempeña dentro del área comercial y toma las

decisiones en conjunto con su esposo.

El otro porcentaje de la propiedad lo tiene uno de hijos, la primogénita, estudiante de Gestión empresarial, quien posee el 5% de las acciones de la empresa. Adquirió este nivel de propiedad desde que cumplió la mayoría edad y fue exactamente cuando se constituyó la empresa como persona jurídica.

5.11. Roles de los miembros de la familia en la empresa

La empresa posee 15 trabajadores fijos y tres trabajadores temporales que se contratan a partir de septiembre hasta enero para cubrir la mayor producción proyectada para cubrir el aumento de demanda en el mes de diciembre. Dentro del personal fijo se encuentra el fundador, esposa, hijo 2, hijo 3, hijo 4, familiar 1, familiar 2 y 8 personas no familiares de las cuales tres están en el área de ventas y el resto pertenece al área de producción; así mismo, los 3 trabajadores temporales pueden ser familiares o no familiares.

A continuación, se detallan las funciones de cada uno de los miembros de la familia y familiares dentro de la empresa. El fundador, quien es el gerente, se encarga de supervisar y tomar las decisiones de todas las áreas de gestión de la empresa, lleva la contabilidad, maneja la tesorería de la empresa, negocia y trata con los proveedores, realiza trabajos de diseño de moldes, realiza algunos cortes de lotes de 500 prendas aproximadamente (corte de las piezas de las prendas) y arregla y realiza el mantenimiento de algunas máquinas de costura. Su esposa, como se mencionó, se desempeña en el área comercial como vendedora, contrata y capacita al personal del área de ventas y da sugerencias de los diseños para la fabricación de nuevos productos o variaciones de los productos que poseen. El hijo 1, a lo largo del tiempo, ha trabajado en el área comercial como vendedora, encargada de logística como elaboración de órdenes de compra para los insumos, órdenes de corte, distribución de productos por colores, distribución de productos para los puntos de venta, inventarios a los puntos de ventas, evaluación de costos de producción y ayudante de producción en acabados; en la actualidad, solo da sugerencias a sus padres para la toma de algunas decisiones, pues actualmente trabaja en otra empresa no relacionada con Texticom Alfa S.A.C. El hijo 2, se desempeña en el área comercial como vendedora en los tiempos libres fuera de su horario de clases universitarias. El hijo 3 se desempeña en el área logística como elaboración de órdenes de corte, distribución de productos por colores, ayudante de producción y de diseño computarizado del trazo, diseña formatos en Excel para la evaluación de la demanda de cada producto por color y talla; dichas funciones las realiza en un horario de tres días por semana. El hijo 4 se desempeña en el área de Recursos Humanos, es decir elabora las planillas de pago del personal, trabaja un día por semana y en el tiempo libre fuera de su horario de estudios universitarios apoya como ayudante

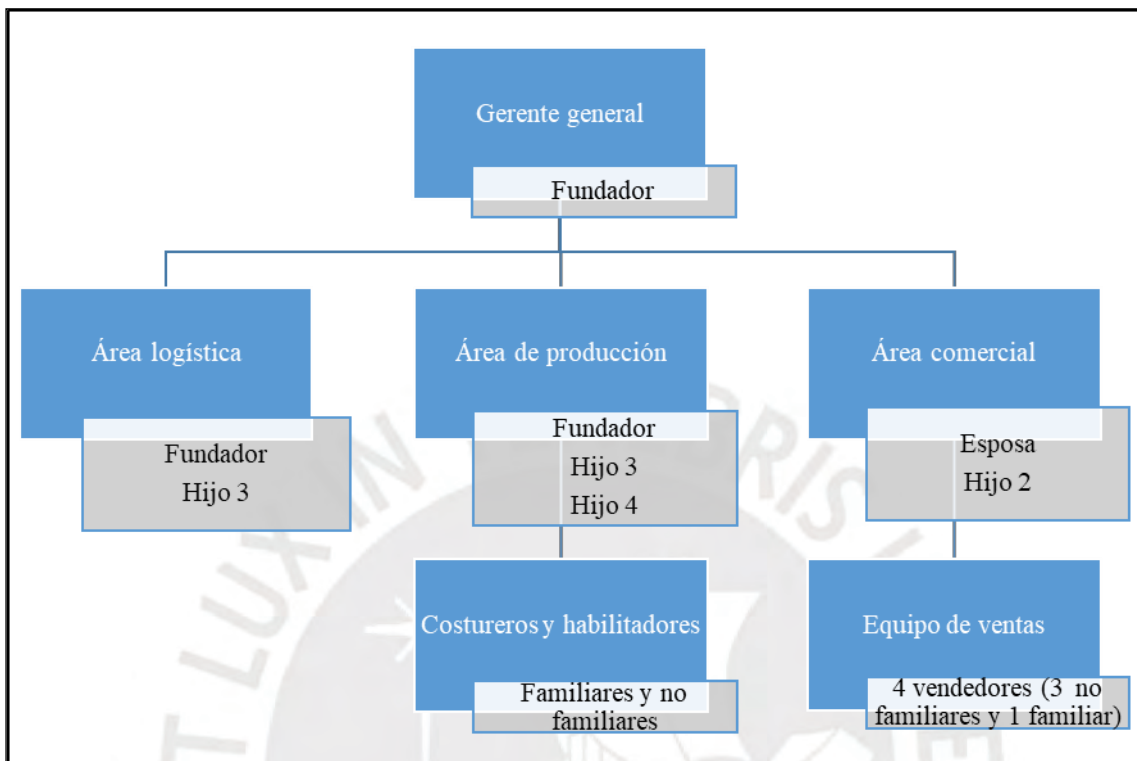
de producción. Por último, el hijo 5, no se menciona como parte del personal de la empresa, pues es menor de edad y estudiante de secundaria, pero, por ser parte de la familia, apoya en el área de producción como ayudante en sus vacaciones escolares y cuando se requiere de personal adicional.

En cuanto otros familiares, en el área de producción siempre se contrata familiares y no familiares para las épocas de campaña en los cargos de costureros y habilitador. Actualmente, trabaja de manera permanente un familiar en el área de producción (familiar 1), quien posee cargo de costurero al destajo. En el área de comercial, trabaja un familiar (familiar 2), quien posee el cargo de encargado de tienda.

En la Figura 21, se presenta el organigrama actual de empresa Texticom Alfa S.A.C., en la cual se muestra las diferentes áreas de gestión (área logística, área de producción y área comercial) que se encuentran mejor delimitadas por las funciones que realizan los miembros de la familia. Se muestra las jerarquías y la intervención de cada miembro de la familia en las áreas de gestión.

Es importante mencionar que existe informalidad en la contratación del personal, pues solo el 20% del personal se encuentra en planilla; dentro de este porcentaje se encuentra un familiar y el resto es personal no familiar del área de producción. Sin embargo, al personal que no se encuentra en planilla, se le realizan pagos de algunos beneficios como el pago de vacaciones, bono por Fiestas Patrias y Navidad; en algunos casos, cuando el personal se ha decidido retirarse se le ha pagado un monto significativo por el tiempo trabajado.

Figura 21: Organigrama de Texticom Alfa SAC



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se propone un marco metodológico que permita alcanzar los objetivos propuestos en la investigación de forma que sea coherente y lógica. Así mismo se detalla a continuación los elementos que componen el marco metodológico utilizados como enfoque de la investigación, el alcance, estudio de caso, diseño de la estrategia de investigación, técnicas de recopilación de la información y el método de análisis de la información.

1. Enfoque

En cuanto al enfoque, Hernández et al. (2010) presenta dos tipos de enfoques: cuantitativo y cualitativo. La presente investigación enmarca en el enfoque cualitativo, pues este enfoque permite identificar la naturaleza profunda de las realidades (Martínez, 2006). Además, la pregunta de investigación se puede desarrollar antes, durante y después de la recolección y análisis de datos para después refinarla y responderla. Así mismo, si bien hay una revisión inicial de la literatura a esta se le puede ir agregando y complementarla en cualquier momento del estudio (Hernández et al., 2010), lo cual ha ocurrido con la investigación, ya que la pregunta y literatura inicial no fue la misma con que se presenta la investigación, sino que se fue modificando y agregando acorde a los temas que sigue la investigación, los cuales son: los conflictos familiares, sostenibilidad de empresas familiares y mecanismos para gestionar dichos conflictos.

La aplicación de enfoque cualitativo permite analizar las variables que generan los conflictos familiares y las que afectan la sostenibilidad de la empresa familiar con mayor profundidad. Lo cual permite obtener información detallada de las percepciones, interacciones, conductas, creencias, cultura y valores de todos los miembros de familia y no familiares que pertenecen al estudio de caso. Para ello se requiere una estrategia, plan o diseño de la investigación para recolectar y analizar la información, el cual se desarrollan en los siguientes puntos.

2. Alcance de la investigación

Luego de definir el enfoque de la investigación, lo siguiente es identificar su alcance. Hernández et al. (2010) presenta cuatro tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Es importante identificar qué tipo de alcance presenta la investigación, porque de ello depende el tipo de estrategia o diseño de la investigación.

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, porque busca especificar variables. Es decir, únicamente pretende definir y medir o recoger información de manera independiente sobre las variables a las que se referirá la investigación para su medición

(Hernández et al., 2010). En ese sentido, el propósito de la metodología es entender la brecha existente entre las variables identificadas en el marco teórico y la realidad, siendo dichas variables los conflictos familiares y la sostenibilidad de la empresa familiar. Para ello, la metodología utilizada es el estudio de caso único lo cual permite profundizar el estudio de las variables o fenómenos, antes mencionados, donde la pregunta de investigación pretende responder el “cómo” gestionar los conflictos familiares que afectan la sostenibilidad de una empresa familiar (Yin, 2006).

3. Población, muestra y estudio de caso

La investigación, como se ha mencionado, es un estudio de caso, el caso de la empresa Texticom Alfa S.A.C. dedicada a la fabricación de prensas de vestir, excepto prendas de piel, correspondiente al Código Industrial Internacional Uniforme (CIU) con el número 1410; dicho código incluye la toda clase de confección en todo tipo de material (cuero, tela, tejido de punto y ganchillo, etcétera) para adultos y niños en todo tipo de prendas de vestir como ropa exterior o interior, deportiva, ropa formal, ropa de trabajo y accesorios (INEI, 2010). Por ello la empresa pertenece al sub sector confecciones y este a su vez pertenece al sector textil. El criterio para seleccionar esta empresa fue principalmente por conveniencia; es decir el acceso a ella y a la información que se puede obtener (Pasco & Ponce, 2015). Al pertenecer esta empresa al grupo de las mypes y tener pocos trabajadores se optó por una muestra no probabilística o dirigida; es decir, “la muestra no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández et al., 2010, p. 176). En ese sentido, la muestra está compuesta por todos los miembros de la familia que intervienen en la empresa y todos los trabajadores familiares y no familiares de la empresa, siendo un total de 8 miembros de la familia y 8 trabajadores familiares y no familiares.

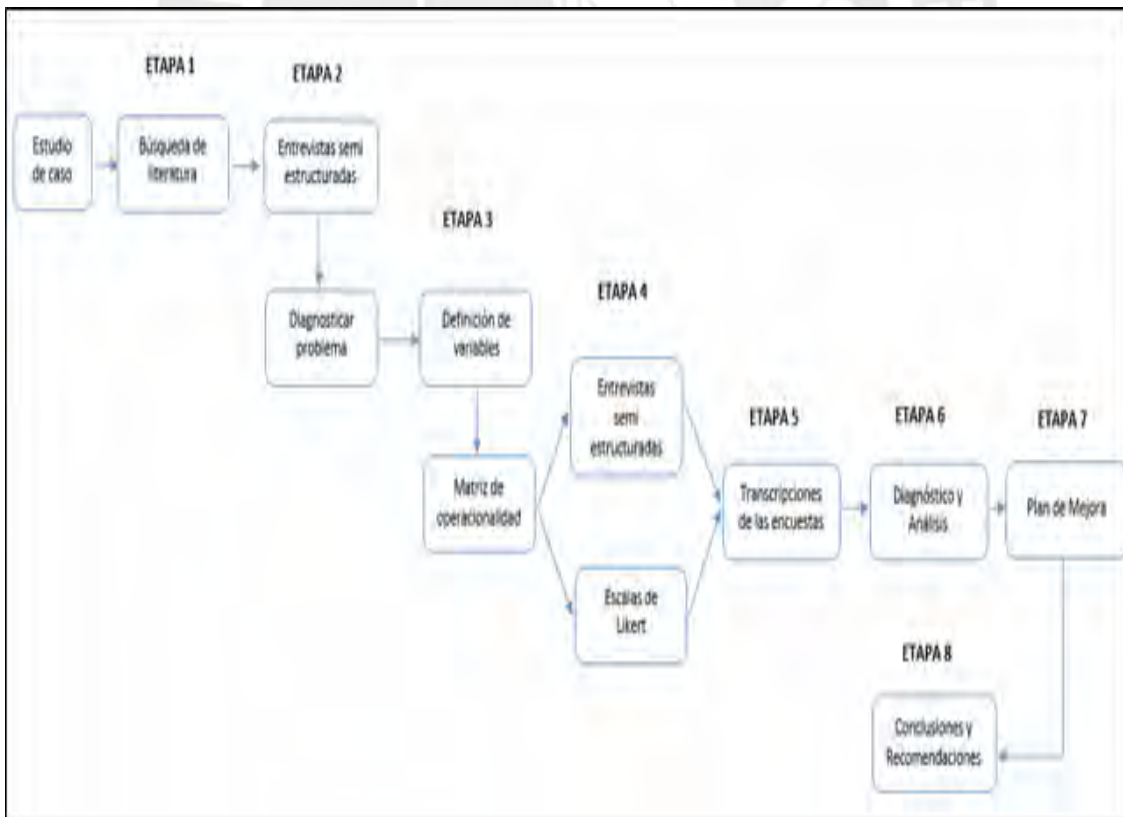
4. Diseño de la investigación

4.1. Estrategia de la investigación

La estrategia de la investigación se basa en el estudio de caso, ya que la investigación tiene un enfoque cualitativo de corte descriptivo y “el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (Hernández et al., 2010, p. 397). Por ello, el estudio de caso cuenta con ocho etapas que se muestran en la figura 22. En la primera etapa, se recabó literatura inicial sobre los temas relacionados a los pequeños negocios, empresas familiares e información sobre el sector confecciones en Perú. La segunda etapa es exploratoria, pues se utilizó como herramienta entrevistas semi estructuradas (ver Anexo C) y fue diseñada para determinar la principal problemática del caso, estas entrevistas exploratorias

fueron realizadas a los miembros de la familia y trabajadores. Por otro lado, ayudó a recabar características e información de la empresa y la necesidad del uso de adicional de otros tipos de herramientas para obtener mayor información sobre la situación de la empresa. En la tercera etapa, se definió las variables y sub variables a estudiar a través de una matriz de Operacionalización (ver Anexo A) con el fin de mantener un orden y lógica, esta matriz se compone por la definición de las variables, ya mencionadas, las cuales se analizarán a través de sub variables; en dicha matriz se presentan las preguntas que respondan a cada sub variable. En la cuarta etapa, se diseñó nuevas herramientas para estudiar las sub variables tomando en cuenta a qué miembro o grupo de la empresa se aplicarán. Las herramientas son entrevistas semi estructuradas para los miembros de la familia y dos tipos de encuestas con escala de Likert tanto para trabajadores como para todos los miembros de la empresa. En la quinta etapa, luego de toda información recogida, se llevó a cabo las transcripciones de las entrevistas y digitalizar las encuestas. En la sexta etapa, se realizó el diagnóstico de la información, en la que se describió los hallazgos de la empresa, para luego realizar el análisis de la información. En la séptima etapa, se procedió a proponer un plan de mejora para poder mejorar la situación actual la empresa de acuerdo al diagnóstico y análisis de las sub variables. Finalmente, se procedió a la realización de las conclusiones y recomendaciones.

Figura 22: Proceso de estudio de caso



Cabe resaltar que el diagnóstico de las variables en el objeto de estudio es difuso y poco preciso, pues la organización estudiada es compleja y se mantiene en constante cambio.

4.2. Modelo de análisis de la información

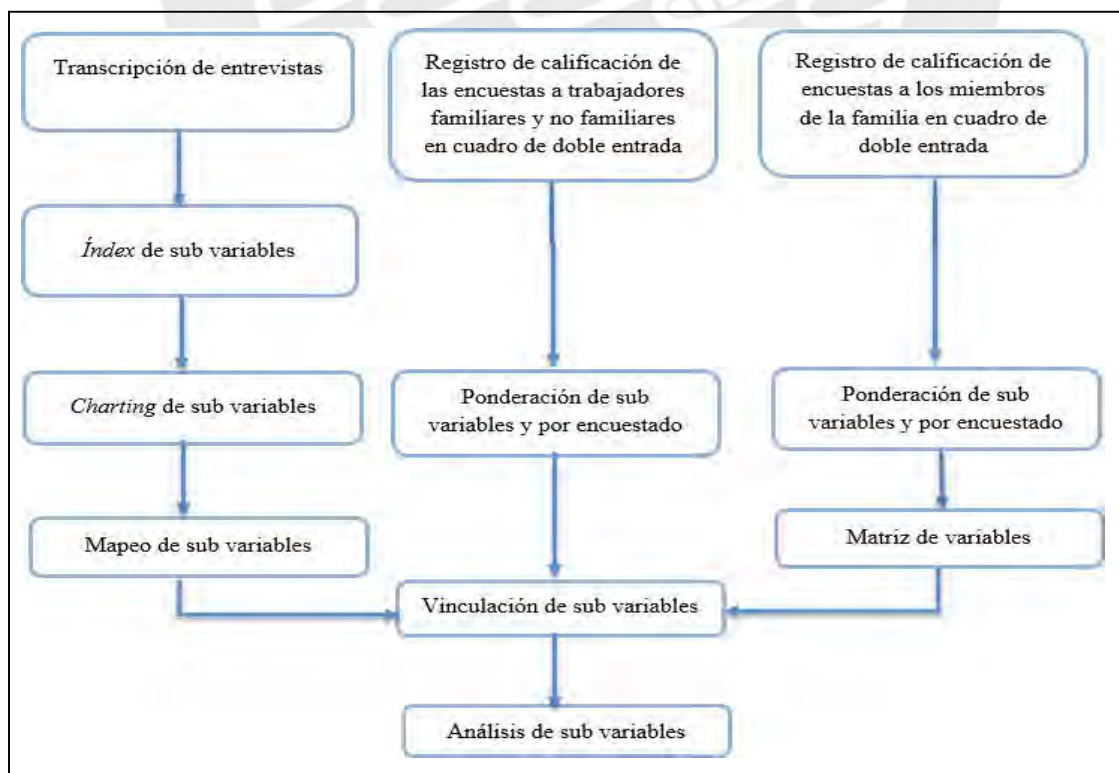
El análisis cualitativo considera “organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto cuando resulta necesario y codificarlos” (Hernández et al., 2010, p. 406) y que a través del análisis se busca dar una estructura a datos no estructurados en busca de responder los objetivos planteados (Hernández et al., 2010). Para ello el proceso de análisis se desarrolló de la siguiente manera: En primer lugar, para analizar la información se confeccionó una matriz de Operacionalización (ver Anexo A) que permite definir las variables, sub variables y las preguntas utilizadas en las herramientas de levantamiento de información. De la misma forma, se elaboró una matriz de sub variables por actor (ver Anexo B), en la cual se determina qué sub variable será analizada en qué miembro de la familia o trabajadores. Las herramientas seleccionadas para el levantamiento de información son las entrevistas semiestructuradas a los miembros de la familia y familiares (ver Anexo D); encuestas para los trabajadores, miembros de la familia y a todos los actores en conjunto (ver Anexo E, F y G).

Luego de realizar las entrevistas, estas fueron transcritas y organizadas en un almacenamiento compartido por las investigadoras. Asimismo, la encuesta fue almacenada en el mismo compartido por las investigadoras. El cuidado y manejo de las transcripciones se respalda en la seriedad y confidencialidad de las investigadoras, ya que es la materia prima de la investigación. En la figura 23, se muestra el proceso de análisis de la investigación, la cual se desarrolla de siguiente forma: para el análisis de la información de las entrevistas, se siguió lo propuesto por Bryman y Burgess (1994): primero, se elaboró un índice (*Index*) de las sub variables (ver Anexo I); segundo, una vez realizadas las transcripciones de las entrevistas a la familia nuclear y familiar, se leyeron las transcripciones, se identificó todas las sub variables posibles en cada respuesta y colocó en una columna aparte la variable identificada (*Charting*) según el índice de sub variables elaborado; por último, se mapeo todas las sub variables y se procedió a la interpretación lo cual se detallan en capítulo 5. Las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas, como ya se mencionó, las cuales consistieron en realizar preguntas de acuerdo a una estructura básica y se fue adaptando según la dinámica de la entrevista en cada entrevistado. En cuanto a las encuestas, para su análisis, se llevó acabo encuestas en físico, pues la mayoría de los miembros de la familia nuclear, trabajadores familiares y no familiares no cuentan con correo corporativo o personal; dichas encuestas fueron dos: una encuesta para los miembros de familia que mide el clima familiar extraído de Björnberg y Nicholson (2007) (ver Anexo F) , y otra para los trabajadores para medir las sub variables delimitadas (ver Anexo E);

una vez realizadas las encuestas, primero, se procedió a digitalizar la calificación de cada afirmación en un diseño de cuadro de doble entrada; luego, se calculó promedios ponderados por sub variable y por encuestado; por último se procedió a la interpretación, para la interpretación de la encuesta de clima se realizó matrices vinculando las sub variables, las cual se detallan en el capítulo 5.

Por último, en las entrevistas en el proceso de *Charting* se identificaron sub variables causantes de conflictos entre miembros de la familia que no se habían delimitado de acuerdo a las teorías, los que se detallan en capítulo 5, y cómo los conflictos familiares influyen en el desempeño de la empresa. Los procedimientos realizados, para la identificación de sub variables en la data, son claves para el diagnóstico y análisis del resultado y, es un proceso o herramienta que fueron guiadas en basadas en la teoría. Cabe mencionar que la postura de la investigadora relacionada con la empresa familiar y el resto del equipo de investigación en la etapa de análisis de la información ha sido buscar las respuestas al objetivo principal de la investigación de forma objetiva y profesional. Cabe resaltar que este tipo de análisis es de forma manual, es decir que se utilizó el programa Excel y Word para el proceso de análisis; sin embargo, “en la actualidad se han desarrollado diferentes programas -además de los procesadores textos- que sirven de auxiliares en el análisis cualitativo. De ninguna mara sustituyen el análisis creativo y profundo del investigador” (Hernández et al., 2010, p. 470).

Figura 23: Proceso de análisis de información



4.3. Técnicas de recopilación de información

Ya que la investigación es de carácter cualitativa, entre las técnicas para la recopilar información, utilizaremos fuentes secundarias, entrevistas semi estructuradas, encuestas en escala de Likert y análisis de documentos porque son las que nos proporcionarán mayor información para realizar la investigación.

4.3.1. Fuentes secundarias

Para la investigación se recolectó información teórica para el marco teórico de *papers*, libros, revistas, informes estadísticos, proyectos de investigación relacionados a empresas familiares, y conflictos familiares; y para el marco contextual se recolectó información sobre sector textil- confecciones y mypes en el Perú, que nos ayudan a tener un conocimiento más claro del contexto de nuestro tema de interés.

4.3.2. Entrevistas semi estructuradas

La entrevista cualitativa, según Hernández et al. (2010), es flexible, abierta e íntima, en la cual se busca generar confianza y a partir de ello poder recabar información de los entrevistados. Para esta investigación se optó por realizar entrevistas semi estructuradas, ya que se basan en preguntas establecidas por el entrevistador en el cual tiene la libertad de hacer preguntas adicionales o modificar algunas preguntas para poder tener mayor información sobre los temas de interés, por ello no todas las preguntas son predeterminadas, además el grupo de investigación creyó necesario que este tipo de entrevistas aportaría de manera significativa con este trabajo, ya que si alguna respuesta no quedaba clara, estas entrevistas daban libertad a realizar otras preguntas que permitan aclarar el panorama entrando a un diálogo fluido con la otra persona. Una de las características de este tipo de recolección de información es de carácter amistoso lo cual hace que los entrevistados se sientan más en confianza de poder responder con tranquilidad todas las preguntas de nuestro interés. Esta herramienta utilizada es la fuente principal de información para el análisis de la empresa a investigar, porque a partir de éstas preguntas se podrá identificar los conflictos que la empresa Texticom Alfa SAC pueda tener, además, de conocer qué está ocasionando estos conflictos. La unidad de análisis para estas entrevistas serán el Gerente general, miembros de la familia que integren la empresa, trabajadores familiares y trabajadores no familiares para poder conocer el punto de vista de cada miembro de la familia y no familia. Las preguntas de las entrevistas están guiadas por las sub- variables propuestas para la investigación (ver Anexo A), las cuales se obtuvieron a partir de los conceptos definidos en el marco teórico (ver Tabla 3). Además, las entrevistas ayudarán a responder nuestro objetivo de estudio.

De esta manera toda la información que se obtenga de dichas entrevistas será importante

para poder conocer la situación actual de la empresa, los posibles problemas que se puedan encontrar en la empresa familiar y los conflictos que puedan existir dentro de la familia que afecten la sostenibilidad de la empresa; estas entrevistas serán transcritas, para luego analizarlas y con ello identificar los conflictos que están presente en la empresa, luego de ello se podrá proponer un plan que ayude a la empresa a gestionar los conflictos familiares identificados.

Las personas encargadas de realizar las entrevistas serán aquellas que no tengan ningún vínculo con la empresa para tener una información objetiva y evitar el sesgo, debido a que como se mencionó líneas arriba, una de las integrantes del equipo de investigación tiene relación directa con la empresa a investigar.

4.3.3. Encuestas

Se realizará encuestas a través de escala de likert, el cual consiste en que los participantes reaccionen frente a un conjunto de afirmaciones o juicios. Esto quiere decir que cada participante debe de elegir uno de las cinco categorías presentadas en la escala, la cual mantiene un valor numérico (Hernández et al., 2010). Los valores de la escala likert son del 1 al 5, desde muy en desacuerdo a muy de acuerdo, el cual cada participante deberá marcar el número que considere califique a la afirmación. Cada afirmación establecida en el Likert estará relacionada con las sub-variables de estudio; con ello, se podrá conocer cómo califican los miembros de la empresa a la organización, conocer la situación actual de la empresa y saber un poco más de cómo se sienten los trabajadores y los miembros de la familia en la empresa, esta encuesta se realizará a todos los integrantes de la empresa tanto a miembros de la familia como a miembros no familiares. (ver Anexo G). Estas encuestas en escala de Likert serán anónimas para que los trabajadores sientan confianza y respondan con la mayor sinceridad posible, todos los trabajadores participaran de esta encuesta; además, se realizará a los miembros de la familia una encuesta sobre clima familiar (ver Anexo F) adaptado del autor Björnberg y Nicholson (2007) para conocer la relación que tienen dentro del trabajo entre la familia, como es su relación entre ellos y cuál es su compromiso con la empresa.

4.3.4. Análisis de documentos

Se analizarán información brindada por la empresa como informe financiero, historia de la empresa, misión, visión y valores de la empresa, productos, entre otros, lo cual nos ayudará a conocer más de cerca la situación actual de la empresa con datos históricos, además esta información nos será de utilidad para construir el caso de estudio

5. Recolección y registro de datos

Cabe resaltar que la recolección de datos a través de las entrevistas y encuestas fueron realizadas en el ambiente cotidiano de los entrevistados y encuestados, en este caso fueron

realizadas en las instalaciones del taller de confecciones que a la vez comparte espacios de vivienda de los entrevistados. El papel del equipo de investigación fue en todo momento de respeto hacia los participantes y mantuvieron una posición sensible y abierta (Hernández et al., 2010).

Nuestra fuente principal de recolección de información es a través de las entrevistas semiestructuradas, se realizó una guía de preguntas, pero el entrevistador tuvo la libertad adicional de hacer preguntas para precisar conceptos u obtener mayor información sobre las variables relacionadas con conflictos familiares y desempeño de la empresa familiar. Se programaron citas con los participantes para realizar las entrevistas, las cuales algunas se tuvieron que reprogramar por el motivo de que algunos participantes se encontraban ocupados. El equipo de investigación se presentó como alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Previamente a las entrevistas, les explicó el propósito de la investigación, así como el tema que se buscaba investigar en la empresa. Las entrevistas semiestructuradas fueron dirigidas por las investigadoras que no tienen vínculo alguno con los miembros de la familia a la cual se analizó, así como evitar comentarios indicando prejuicios sobre la raza, religión, orientación sexual, grupo étnico, edad u otro factor, con la finalidad de evitar algún tipo de sesgo en las respuestas de los entrevistados, cada vez que se realizó el levantamiento de información (entrevistas) fueron grabadas con el consentimiento formal de los participantes quienes manifestaron su aprobación al inicio de la entrevista, además se realizaron bitácoras por cada sesión que se recopiló la información con la finalidad de que las entrevistas sean válidas y confiables (ver Anexo G) (Hernández et al., 2010).

6. Confidencialidad

Para poder llevar a cabo esta investigación, se garantiza a los actores involucrados, como el fundador, la esposa, los hijos y trabajadores de la empresa, que la información brindada por ellos será confidencial y anónima, además que esta información será utilizada exclusivamente para fines académicos. Para mantener el anonimato, en las transcripciones no se utilizaron los verdaderos nombres de los entrevistados y siempre al empezar las entrevistas se les pidió el consentimiento para ser grabados.

7. Consentimiento informado

Los actores involucrados en esta investigación como lo son el fundador de la empresa, la esposa, hijos y trabajadores aceptaron de manera voluntaria participar en dicha investigación por medio de entrevistas y encuestas Likert, este consentimiento se hizo a través de un documento en el cual la empresa (representante) estaba de acuerdo y aceptaba participar por medio de una firma (ver Anexo I).

CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS

El presente capítulo está dividido en dos partes: en primer lugar, diagnóstico y, en segundo lugar, el análisis del objeto de estudio, Texticom - Alfa S.A.C. En la primera parte del capítulo, se utiliza un modelo de diagnóstico diseñado por equipo de investigación basados en las teorías mencionadas en el marco teórico; a partir de dicho modelo se describen el resultado de las sub variables que ocasionan los conflictos y sub variables que afectan la sostenibilidad de la empresa estudiada, cada una de las sub variables han sido extraídas de las teorías mencionadas en el capítulo 2 de la presente investigación. En la segunda parte de este capítulo, se analizarán la relación de las sub variables; es decir, las sub variables que causan los conflictos familiares han sido agrupadas de acuerdo al impacto que generan en las sub variables de sostenibilidad.

1. Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico de la empresa estudiada, el grupo de investigación decidió plantear un modelo de diagnóstico (ver Figura 24) en el cual se decidió clasificar a cuatro tipos de conflictos familiares, la clasificación se hizo por actores generadores de conflictos, es decir entre qué miembros de familia se presentan los conflictos; cada tipo de conflicto presenta sub variables las cuales son las que originan el conflicto y estos conflictos a su vez afectan a la sostenibilidad de la empresa familiar en sus tres dimensiones, estas dimensiones también tienen sub variables que las definen. Se trabajó de esta manera, dado que la clasificación de conflictos en cuatro tipos es la más reiterada por los diferentes autores mencionados en el capítulo 2; así mismo se optó por la definición de Stafford et al. (1999), pues el equipo de investigación la consideró como la más clara y específica de sostenibilidad de la empresa familiar mencionado, también, en el capítulo 2 de la investigación.

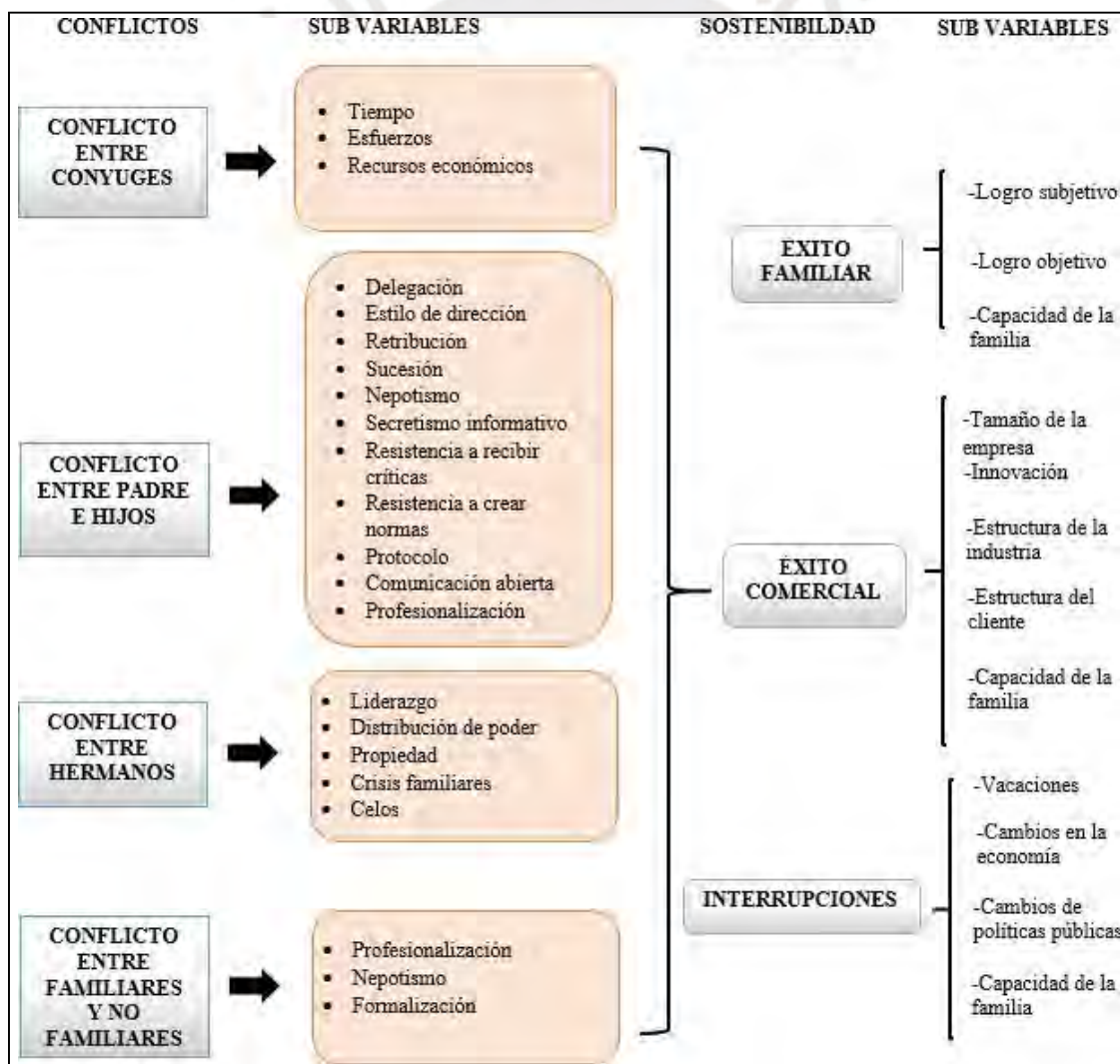
La clasificación de los conflictos es la siguiente: Primero, conflicto entre cónyuges, este conflicto puede darse por los recursos invertidos en el negocio, es decir la inversión de tiempo, esfuerzos y recursos económicos. Segundo, conflicto entre padre e hijos, este conflicto puede presentarse por la falta de delegación, el estilo de dirección del fundador, la retribución, la sucesión, nepotismo, secretismo informativo, resistencia recibir críticas, resistencia a crear normas, protocolo, comunicación abierta, profesionalización. Tercero, conflicto entre hermanos, este conflicto puede presentarse por el liderazgo, la distribución de poder, la propiedad, crisis familiares y los celos. Cuarto, conflicto entre familiares y no familiares, este conflicto puede ser causado por la profesionalización, el nepotismo y la falta de formalización.

Estos cuatro tipos de conflictos, con sus respectivas sub variables, como se mencionó, afectan la sostenibilidad de la empresa en sus tres dimensiones primero, éxito familiar consiste

en la satisfacción de la familia por los logros subjetivos como los logros obtenidos generadas por su propio esfuerzo, los logros objetivos como el nivel de vida y la capacidad de la familia para lograrlo. Segundo, éxito comercial se define con el tamaño de la empresa, innovación, estructura de la industria, estructura del cliente y capacidad de la familia. Tercero, interrupciones consiste en la capacidad de familia para hacer frente a los cambios dentro de la familia (vacaciones), cambios en la economía y cambios en las políticas públicas.

Para presentar el diagnóstico y mantener la confidencialidad de los entrevistados no se utilizaron los nombres reales de cada persona, sino se nombraron a los cuatro hijos que intervienen en la empresa como “hijo 1”, “hijo 2”, “hijo3” e “hijo 4”, para nombrar a un familiar que trabaja en el área de producción que fue entrevistado se le denominará “familiar 1” y para nombrar a los fundadores se decidió nombrarlos como “fundador” y “esposa”.

Figura 24: Modelo de diagnóstico



1.1. Sub variables relacionadas con los conflictos familiares

A continuación, se presenta el diagnóstico realizado a los miembros de la familia y no familiares a través de las sub variables relacionadas con los conflictos familiares en la empresa Texticom Alfa S.A.C.

a) Recursos: tiempo, esfuerzo y económico

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los esposos, ambos coinciden en que no tienen conflictos por el capital invertido en la empresa; sin embargo, en lo que se refiere al tiempo y al esfuerzo invertido en la empresa, existen reclamos por parte de sus hijos porque los esposos dedican 14 horas al día y todos los días al negocio. Estas afirmaciones son respaldadas con la información obtenida de las entrevistas realizadas a los hijos, pues comentan que su padre no ha sabido separar el tiempo entre el trabajo y el hogar pues al estar ambos espacios en el mismo lugar físicamente, dedica todo el tiempo al trabajo y en el momento que deben compartir como la familia (desayuno, almuerzo, cena) no lo hace adecuadamente. Los hijos mencionan que a la esposa le incomoda que su esposo no comparta estos momentos. Para el hijo 2, el reclamo del tiempo se lo hacen los hijos al padre porque dedica más tiempo al trabajo que a la familia, ya que considera que su padre tiene mucha carga laboral.

b) Delegación

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los hijos, existen constantes conflictos entre el fundador y sus hijos en torno a la delegación de funciones ya que las funciones están centralizadas en el fundador y este no puede cumplirlas de manera eficaz. En la entrevista, el hijo 3 menciona en sus respuestas que no existe una claridad en las funciones que debe realizar cada uno de los miembros de la familia, a pesar de que tiene la intención y solicitó a su padre que se le encomiende funciones que se requiere en el negocio.

El fundador siempre recalca que no le alcanza el tiempo para realizar todas las actividades que requiere la empresa para su funcionamiento y por tal motivo se genera retrasos en las diferentes áreas. Asimismo, el fundador es consciente que necesita personas para delegar, porque menciona que desea personal de apoyo para las diferentes áreas para que obedezcan lo que él les indique mas no para tomar decisiones porque las personas que han contratado no han tenido un buen criterio.

Para la esposa, si bien sus hijos no cumplen funciones específicas para cada uno de ellos, eso se debe a que se dedican más tiempo al estudio; es por ello que no delegan y exigen, a los hijos, que cumplan funciones específicas para no interrumpir en los estudios de sus hijos y si lo hacen que lo hagan por iniciativa propia, ya que no quiere obligarlos que hagan algo que no

les gusta.

Al igual que los demás hermanos, para el hijo 4 la delegación de funciones dentro de la familia no se da de manera equitativa; ocasionando reclamos y quejas de los hijos hacia el fundador de por qué no delega funciones a otras personas como a sus hijos o a otras personas no familiares capaces. Por su parte el hijo 2, menciona que existe pérdida de talento entre los miembros de la familia porque su padre no se desliga de la empresa y no deja que sus hermanos se desarrollen, además le da funciones o responsabilidades a personas que no deberían hacerlo porque no cumplen con sus funciones de la manera adecuada. En la entrevista realizada al familiar 1, este menciona que los hijos del fundador apoyan en algunas actividades administrativas pero que no es suficiente porque le dedican poco tiempo y porque su principal actividad es el estudio. Todos los entrevistados coinciden en que los hijos que trabajan en la empresa no le dedican el tiempo necesario porque dedican más tiempo al estudio.

c) *Estilo de dirección*

Con respecto al estilo de dirección del fundador, esto ha generado conflictos en la pareja como reclamos y fuertes críticas, debido a que la esposa no se encuentra conforme con el resultado que se han obtenido en el negocio en los últimos años; si bien la esposa menciona el esfuerzo y sacrificio que el fundador pone en el negocio, así como la búsqueda de la calidad en todos los procesos de la cadena de suministro de la empresa, las ganancias han ido disminuyendo desde que ella dejó el negocio en sus manos, por eso, quiere que haya una nueva dirección, además menciona que no existe ningún tipo de conflictos entre sus hijos y su esposo por el estilo de dirección.

Con respecto a los hijos, todos coinciden en que existen aspectos positivos en cuanto al manejo del personal, como el trato familiar que el fundador da a sus trabajadores y la exigencia en que se produzca un producto de calidad; sin embargo, los hijos no están de acuerdo en cómo ha venido dirigiendo la empresa el fundador en algunos aspectos por los resultados obtenidos en los últimos cinco años. El hijo 2 considera que su padre es una persona muy permisiva, es decir que tolera demasiado como por ejemplo las tardanzas, errores de producción o desorden en el área de producción, lo cual ocasiona que los trabajadores no cumplan con los objetivos que deben alcanzar; además, es una persona perfeccionista, por lo que se toma mucho tiempo para culminar las tareas o inclusive no las termina. Para el hijo 4, la falta de confianza en la capacidad de las personas por parte del fundador hace que quiera realizar y verificar todos los trabajos realizados el mismo, por su parte no tiene problemas en que el fundador revise lo que está haciendo porque quiere saber si lo que está haciendo está bien. Para el hijo 3, el fundador tiene un estilo más fraternal y familiar, considera que el fundador debería gestionar y no

sobrecargarse de responsabilidades, menciona “el debería delegar”.

Por otro lado, el familiar 1 considera que el fundador ha dirigido bien el negocio, pero que hay muchos atrasos en la producción y que se debería hacer mejora.

d) *Retribución*

En el tema de la retribución por el trabajo, los miembros de la familia, tanto el fundador, la esposa como los hijos, coinciden en que no existen problemas por no recibir ninguna retribución económica, porque los hijos consideran que es deber de ellos es trabajar o ayudar en lo que el negocio familiar necesite y que la retribución que reciben son educación y gastos personales, para ellos es suficiente. Para el hijo 3, menciona que recibe una retribución eventual como una propina, pero considera que le gustaría realizar un trabajo con horas específicas y con una retribución económica justa por su trabajo. Para el hijo 2, la retribución que recibe son sus estudios universitarios y el cuidado de sus hijos.

Para el fundador y su esposa, ambos consideran que como no cumplen un horario establecido o regular de trabajo no se les puede retribuir con un pago formal porque se les retribuye con manutención y estudios. De acuerdo con la esposa, menciona que, si trabajaran con un horario establecido, si se le pagaría un sueldo acorde a su trabajo, pero como esto no sucede por eso no hay retribución. En conclusión, entre el fundador e hijos o entre hermanos no ha habido conflictos por la retribución porque todos consideran que son retribuidos con estudios y manutención.

e) *Sucesión*

En cuanto a la variable de sucesión, no se ha discutido este tema entre los miembros de la familia, sin embargo, luego de las entrevistas a los hijos y los padres, consideran que quien debería ser la posible sucesora del fundador es el hijo 1. Adicionalmente, el gerente mencionó que podría ser su hija mayor pero no cierra la posibilidad que una persona no familiar lo suceda. El hijo 2 menciona que no lo han conversado, pero se sobreentiende que el hijo 1 sucedería al fundador por estar más comprometido y que los demás hijos trabajarían como apoyo de acuerdo a las habilidades que cada uno tiene. El hijo 3, considera que los que sucederían al fundador serían él y el hijo 1, con el acuerdo de todos los hermanos. La esposa también coincide que el hijo 1 debería ocupar el lugar del sucesor, pero no está claro quien quisiera ocupar el lugar del fundador porque cree que a sus hijos no les gusta el negocio. Sin embargo, el fundador considera que necesita tres años aproximadamente para poder dejar todas las funciones claras y establecidas para que cualquiera pueda ocupar su puesto, y siente que, si alguien quisiera tomar su lugar, desearía que fuera uno de sus hijos, él le daría todo el apoyo y sería su mano derecha

para apoyarlos en lo que necesiten. En ese sentido, podemos decir que todos consideran que el posible sucesor es el hijo 1 por los conocimientos de gestión que posee y compromiso que ha mostrado en el negocio.

f) Liderazgo

Según las entrevistas, en cuanto al liderazgo, el fundador menciona que no ha presenciado conflictos entre hijos por obtener el liderazgo o entre sus hijos y otros miembros de la familia, pero comentó que cuando el hijo 1 apoyaba en el negocio era quien repartía tareas a sus demás hijos y a otros trabajadores del negocio. Los hijos y el familiar 1, comentan que entre los miembros de la familia no tienen ningún problema ya que consideran que el hijo 1 asumirá el liderazgo de la empresa por tener la formación académica y conocimiento del mercado en el que opera la empresa. En general, todos mencionan que no se han presentado conflictos por el liderazgo de la empresa.

g) Propiedad

Todos los miembros de la familia tienen conocimiento que las acciones de la empresa están distribuidas entre la esposa y el hijo 1 (95% y 5% respectivamente), los demás miembros de la familia no integran esta distribución, porque en el momento que se constituyó la empresa los hijos eran menores de edad y solo el hijo 1 tenía la mayoría de edad, por tal motivo se dispuso constituir la empresa entre la esposa y el hijo 1. Además, el fundador menciona que, en la constitución de la empresa, solo participaron su esposa e hijo 1 por motivos de formalidad y cumplir los requisitos de la constitución de una sociedad anónima cerrada. Según el fundador, es un tema que ha pasado desapercibido porque no lo comunicó, pero al ser de conocimiento de todos los miembros de la familia no presenció ningún conflicto o discrepancias entre los hijos sobre esto.

Por otro lado, los hijos coinciden en que, si sus padres decidieron establecer la propiedad de la empresa en la proporción mencionada, no hay generado ningún problema; porque consideran que cualquier decisión tomada por el padre es por el bien de la empresa. La esposa menciona que en cuanto a la distribución de las acciones de la empresa no han tenido ningún problema, pero si más adelante tienen algún problema, ellos verán cómo resolverlo.

h) Distribución de poder

Para algunos autores la distribución de poder está relacionada con la distribución de propiedad. En esta empresa, como se mencionó, sólo uno de los hijos tiene un porcentaje de la propiedad de la empresa; sin embargo, esto no ha generado conflictos entre los hermanos por obtener poder o propiedad dentro del negocio. Así mismo ningún otro familiar ha generado conflictos por el obtener poder en el negocio. El fundador y la esposa mencionan que para tomar

una decisión primero hacen una reunión acordada con los hijos, para saber su opinión y si es que las opiniones o ideas que dan son buenas, se considera los aportes y toman una decisión. Sin embargo, para los hijos no es así; es decir, que existe una contradicción entre los padres e hijos. Por ejemplo, el hijo 3 menciona que ha pedido participar de la toma de decisiones y asumir responsabilidades que sean definidas, pero el fundador no lo deja. Otro ejemplo, el hijo 4 menciona que sus hermanos mayores tienen mayor influencia en las decisiones y que no han considerado su opinión, pero quien toma la decisión final es el fundador.

Si bien el fundador es quien toma la decisión, hay situaciones críticas que siempre lo toman en conjunto con la esposa ya que ella también tiene poder porque es quien firma documentos para el financiamiento de la empresa por ser el aval de Texticom Alfa S.A.C. Asimismo, todos los hijos coinciden que al final quien tiene el poder de hacer algo o no es el fundador, porque es quien toma las decisiones.

Las contradicciones mencionadas, de acuerdo con los dichos de todos los miembros de la familia en las entrevistas, se dan porque cuando se va a tomar decisiones, entre los miembros de la familia, se vuelca en un punto de conflictos continuo; es decir, que cada vez que se va a tomar una decisión frente a un problema no logran llegar a un acuerdo mutuo, puesto que en cada reunión no se centran escuchar las opiniones de todos y en resolver el problema, sino introducen al debate otros temas como temas familiares, problemas personales u otros problemas del negocio. Dicho de otro modo, cada vez que convocan a todos los miembros de la familia para realizar una reunión en la que se tiene que tomar decisiones y resolver algún problema del negocio, estas reuniones terminan siendo un río de quejas y críticas unos contra otros, donde hay un desenfoque del objetivo de la reunión e introducen en la discusión otros temas familiares o personales de los miembros de la familia. De esta manera, no llegan a un acuerdo y el fundador termina por concluir la reunión y es él quien termina tomando las decisiones según su criterio y experiencia; por tal motivo, muchas de las ideas de los hijos no son tomadas en cuenta.

i) Nepotismo

Los conflictos por el nepotismo, en esta empresa, es evidente; pues en las entrevistas realizadas a los miembros de la familia y trabajador coinciden en que muchos de los miembros de la familia como primos, sobrinos o cuñados de los fundadores que entran a trabajar en el área de producción principalmente, no pasan por el mismo proceso de selección, no están capacitados en las funciones que se les encomiendan y caen en errores continuos, lo que genera retrasos en la producción. La esposa menciona que contratan familiares por la confianza que tienen en ellos aun no teniendo la experiencia en el rubro, ya que se les puede enseñar, sin

embargo, solo algunos son los que han aprendido rápido y han tenido un buen desempeño. Los trabajadores familiares son colocados en las áreas solo por brindarles ayuda y no por sus capacidades, a pesar de ello, no ha habido conflictos con trabajadores no familiares por cómo se contrata a los miembros familiares; sin embargo, el hijo 2 e hijo 3 no están de acuerdo en la forma de contratación de los familiares y han planteado que tanto familiares como no familiares deben pasar por el mismo proceso de selección.

j) Formalización

La empresa Texticom Alfa S.A.C se encuentra en un proceso de formalización, el cual el fundador es consiente, pues menciona que en cuanto a las ventas existe informalidad y tiene conocimiento que en cuanto a lo laboral, los trabajadores deben recibir beneficios laborales como seguro social, vacaciones, respetar sus feriados y que la jornada laboral debe ser 8 horas, pero varios de estos beneficios no se dan o solo se cumple con algunos trabajadores, ya que sólo el 20% de los trabajadores (no familiares) están formalmente contratados; pues él considera que el formalizar el tema todos los trabajadores generarán mayores costos, además que hay una alta tasa de rotación del personal y que las condiciones en las que sus trabajadores se encuentran son las mismas condiciones de trabajo que otras empresas del mismo rubro practican. La esposa coincide con esta última idea.

No habido conflictos entre el fundador y trabajadores o entre familiares y trabajadores; pero si habido pedidos de trabajadores no familiares al fundador de forma cordial por estar en planilla o el pago del tiempo de servicio cuando deciden retirarse, cada vez que ha sucedido esta situación siempre han llegado a un acuerdo entre el fundador y el trabajador, pues el fundador siempre es asesorado por un contador externo.

Entre los miembros de la familia que participan en el negocio no se ha generado conflictos por formalizar el negocio, ya que los hijos no tienen conocimiento sobre este tema y el fundador es quien toma las decisiones sobre este tema. Con respecto a los trabajadores, la información obtenida por la escala de Likert del 1 al 5 (donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo) sobre la formalización, el puntaje obtenido en promedio es 3.5, lo cual indica que los trabajadores consideran que la empresa todavía está en un proceso de formalización, lo que coincide con lo que menciona el fundador de la empresa.

k) Profesionalización

La profesionalización también origina conflictos entre el fundador y su esposa, ya que el fundador es quien contrata personal en el área de producción y este personal no está capacitado, lo cual genera retrasos en el cumplimiento de tiempos de producción, generando

mayores costos para el negocio. Las funciones administrativas están centralizadas solo en el fundador y el personal administrativo que existe actualmente (hijos), lo cual no es suficiente por las pocas horas dedicadas a las tareas administrativas. Por otro lado, la profesionalización no ha sido centro de conflictos entre miembros de la familia y profesionales o personas no familiares, ya que en esta empresa quienes manejan el negocio son el fundador y sus hijos como apoyos. Las demás personas no familiares que laboran en el negocio están en el área de producción y ventas, quienes no cuentan con instrucción profesional sobre la gestión de empresas; sin embargo, el fundador menciona que ha recibido comentarios o recomendaciones de sus propios trabajadores como: contratar personal capacitado en el área de producción, debe contar con un jefe de producción y un administrador, establecer procesos y funciones definidas. El fundador considera que debe contratar personal con experiencia para el área de producción y personal administrativo como apoyo pero que obedezcan lo que él dice, pero que no tomen decisiones y el hecho que no existan procesos establecido hace que se generen errores. Pero no los contrata porque el costo que generaría no estará de acuerdo con el nivel de producción que existe en estos momentos.

Los conflictos que se han dado son entre el hijo 1 y el hijo 2 con el fundador porque le exigen contratar personal calificado, pero no se realiza porque el fundador prefiere contratar personal menos capacitado porque le genera menos costos; los costureros, personal del área de producción, también muestran su fastidio, ya que el personal que no tiene experiencia les genera atrasos en la producción. Asimismo, la esposa menciona que no hay un proceso de capacitación para los trabajadores, sino que aprenden en la misma empresa. Los miembros de la familia que son parte de la administración realizan las funciones por ser parte de la familia y porque tienen el deber de ayudar pero no porque tengan una educación profesional relacionada al negocio; por ejemplo, el hijo 4 quién se encarga de las planillas y del pago de los trabajadores, estudia ciencias físicas; el hijo 3 se encarga de la logística y del diseño pero la carrera profesional que sigue es Ingeniería de telecomunicaciones; el hijo 2, que apoya en el área comercial, estudia Ciencias de la comunicación. El hijo 1, no participa en la gestión del negocio, pero si en la dirección porque en algún momento el fundador y la esposa le han consultado por las decisiones que se iban a tomar. El fundador tuvo una carrera profesional incompleta en Ciencias físicas, luego entró en el negocio y se capacitó en marketing, patronaje y en contabilidad. La cofundadora que es su esposa, quien estudió la carrera técnica de corte y confección, pero no se ha capacitado en temas de gestión.

En la encuesta realizada a los trabajadores, en el likert de escala del 1 al 5, se obtuvo como promedio 4,4. Esto quiere decir que de acuerdo a las afirmaciones realizadas por los colaboradores de esta empresa están prestos y de acuerdo con que la empresa necesita y debe

profesionalizarse.

l) Ausencia de comunicación abierta y sincera entre padres e hijos

En cuanto a esta variable, luego de las entrevistas realizadas a los miembros de la familia se puede afirmar que entre el fundador y sus hijos existe una ausencia de franqueza. Los vínculos afectivos y de respeto hacen que los hijos no expresan lo que realmente piensan o quieren por temor a ofender a los otros o por creer que no van a aceptarlas. Muchas veces ha ocurrido que no se llegan a cumplir con las tareas encomendadas en el negocio por creencias, sobreentendidos y expectativas no formuladas explícitamente. Así mismo como se ha venido detallando en los análisis de conflictos entre los miembros de la familia y no familiares de acuerdo a las entrevistas realizadas, la familia no maneja una comunicación asertiva durante las reuniones que se llevan a cabo para la toma de decisiones, como mencionó el hijo 3 en la entrevista: “No discusiones como peleas, sino discusiones como una diferencia de ideas, en la que a veces se alza un poco la voz”. En otra entrevista a otro de los hijos mencionaron que en las reuniones no se llegan a tomar las decisiones para resolver el problema, porque se desenfocan de tema poniendo en discusión otros temas como los problemas familiares, personales u otro tema del negocio y resaltan las deficiencias de otros miembros de la familia en el trabajo y empieza el intercambio de palabras y eso lo reafirman todos los hijos. En una de las entrevistas a uno de los hijos afirmó: “Pienso que las críticas que hay acá deberían ser más constructivas que lo que se pretende con las críticas, hay mejores formas de decir las cosas a cualquier persona”, lo que fue reafirmado con las palabras del fundador. En general no hay una buena comunicación cuando realizan reuniones familiares para discutir sobre un tema o tomar una decisión.

Por otro lado, en el área de producción trabaja el familiar 1, a quien se le piden información de cómo se va avanzando, es un personaje que brinda información cuando no se encuentra presente el fundador. Con respecto a la encuesta realizada a los trabajadores, tienen la confianza de comunicar al fundador cualquier inconveniente, en general hay una buena comunicación entre los trabajadores y el fundador.

m) Resistencia a crear normas

En esta variable, todos los miembros de la familia incluido los trabajadores no familiares están de acuerdo con que si bien en la actualidad existen reglas en la empresa que se le han hecho de su conocimiento en el momento de su contratación, son normas tácitas más no están formalizadas internamente en la empresa. Además, las normas existentes no son cumplidas a cabalidad tanto por los miembros de la familia como los trabajadores no familiares. A pesar de ello, todos coinciden en que se deben establecer y aplicar normas y sanciones

respectivamente para todas las personas que trabajan en la empresa. Entre ellos, añadirían principalmente el orden, el respeto, ya que anteriormente los trabajadores no cumplían con sus horarios de trabajo y llegaban tarde o faltaban cuando querían. En principio se establecieron normas, pero no fueron establecidas porque el fundador no las ha hecho cumplir. Sin embargo, todos incluyendo a los trabajadores, consideran que deben implementarse normas dentro de la empresa.

n) Resistencia a recibir críticas

De acuerdo a las entrevistas, los miembros de la familia como la esposa expresó: “A mí me gusta recibir críticas, constructivas y destructivas, porque las críticas siempre son buenas, porque de ahí se aprende”. El fundador, también, menciona que cuando recibe críticas constructivas, por parte de sus hijos, las acepta y las considera para mejorar. Asimismo, el hijo 3 también considera que las críticas siempre son constructivas para mejorar, el hijo 2 menciona que todos deben dar su punto de vista para poder mejorar en lo que se esté haciendo; sin embargo, el hijo 4 considera que las críticas no son constructivas en la empresa porque no lo dicen de la mejor manera sino de forma hiriente. Igualmente, el familiar 1 menciona, que algunos trabajadores, al recibir críticas por su trabajo realizado, muestran su molestia; sin embargo, con respecto a las encuestas realizadas a los trabajadores, están totalmente de acuerdo en recibir críticas.

o) Secretismo informativo y financiero

Según las entrevistas, el hijo 3 menciona que no tiene mucha información, solo sabe los temas relacionados a lo que él se dedica, que es la logística; el hijo 4 menciona que no sabe mucho la información financiera porque no la comparten con él y porque tampoco muestra interés en saberlo. De la misma manera, el hijo 2 menciona que no tiene mucha información de la empresa. El familiar 1 también menciona que solo conoce el nombre de las marcas y la cantidad de producción, porque es a lo que se dedica a producir. En general la información financiera y económica, los objetivos del fundador y estrategias no son difundidas o comunicadas a los miembros de familia, trabajadores familiares y no familiares; ya que solo dicha información es manejada por el fundador, su esposa y en algunas ocasiones con el hijo 1, los otros hijos solo conocen información logística y de pago al personal de producción.

p) Protocolo

Según las entrevistas los miembros de la familia mencionaron que desconocen sobre el tema; es decir que no saben qué es un protocolo familiar y no cuentan con ello. Sin embargo, existen roles y funciones de cada miembro de la familia dentro del negocio, aunque estas no han sido definidas formalmente y existe superposición de funciones y roles; las normas se

encuentran de manera tácita. Ante esta realidad, es comprensible entender que sucedan conflictos entre los miembros de la familia en la toma de decisiones, la distribución de poder o la falta de comunicación asertiva en las reuniones. Pues uno de los mecanismos para evitar los conflictos es el protocolo familiar, el cual se define en el marco teórico.

q) Crisis familiares

En cuanto crisis familiares como divorcios, muerte de un familiar o peleas entre miembros de familias que no se han resuelto, no se han presentado en la empresa investigada; sin embargo, han sucedido episodios de fuertes discusiones entre algunos de los miembros de familia y problemas personales de alguno de los miembros que afectaron el desenvolvimiento normal de los roles del resto de la familia en la empresa. En ese sentido, el hijo 4 mencionó que un momento de crisis familiar se presentó cuando sus hermanos tuvieron una discusión fuerte tuvo consecuencias en el trabajo, pues la discusión fuerte por temas personales, hizo que uno de ellos dejara de trabajar y de apoyar con las funciones de la empresa; pero luego de un tiempo se reconciliaron y meses después retorno a trabajar en el negocio.

La esposa, menciona que cuando uno de sus hijos tuvo un problema personal grave, ella tuvo que dejar el negocio para poder apoyarle, y eso ocasionó que dejara de realizar sus funciones y el fundador tomó por completo la dirección del negocio. Adicionalmente, el familiar 1 mencionó que las tensiones están cuando las ventas bajan, ha observado preocupación cuando no pueden pagar las deudas.

r) Celos

En las entrevistas realizadas a los miembros de la familia, el fundador indicó que algunas veces que los conflictos que se producen entre algunos de sus hijos se deben a los celos, pues alguna vez uno de hijos mencionó que los padres tenían preferencia por un hijo en particular porque le daban lo que este hijo solicitaba o proponía de forma inmediata, mientras que a otro hijo le daban, pero no de forma inmediata. Los celos se dan, según el fundador, entre el hijo 1 y el hijo 2, mientras que entre los demás hijos no se han generado conflictos por los celos.

Para la esposa, los hijos tienen discusiones o conflictos entre hermanos como cualquier familia, pero no les atribuye estas discusiones a los celos. La misma opinión tienen todos los hijos quienes en la entrevista manifestaron que no existían celos entre hermanos.

1.2. Sub variables relacionadas con la sostenibilidad de la empresa familiar

A continuación, se presenta el diagnóstico realizado a los miembros de la familia y no familiares a través de las sub variables relacionadas con la sostenibilidad de la empresa familiar

en la empresa Texticom Alfa S.A.C.

a) Logros subjetivos

La familia está compuesta por el fundador y esposa, casados hace 29 años, quienes han sabido superar diferentes problemas relacionados con el negocio y en la familia. Han logrado conformar un negocio juntos aproximadamente hace 20 años y que ha ido creciendo a lo largo del tiempo, tienen 5 hijos, quienes estudian una carrera universitaria en diferentes universidades reconocidas y una que aún sigue en el colegio.

En cuanto a lo subjetivo, existe una satisfacción por parte de la familia, pues los fundadores tienen una satisfacción media-alta con lo que han obtenido como el nivel educativo que están alcanzando sus hijos, lo cual es una satisfacción de los fundadores

b) Logros objetivos

En cuanto a los logros objetivos, la familia tiene un nivel de vida media por lo que han logrado hasta ahora. Esto se refleja en la capacidad de solventar una educación superior y técnica a sus hijos, así como la capacidad de adquirir bienes muebles e inmuebles; sin embargo, esta capacidad ha disminuido en los últimos tres años, lo cual ha provenido de las utilidades del negocio familiar.

c) Tamaño de la empresa

El negocio familiar, es decir el negocio iniciado por el fundador y su esposa, empezó a operar aproximadamente hace 27 años y fue constituida formalmente como persona jurídica con el nombre de Texticom Alfa S.A.C. hace 11 años, de acuerdo con los datos del objeto de estudio en el marco contextual. En este lapso de tiempo, de acuerdo con la información brindada por el fundador, desde el inicio del negocio los ingresos fueron incrementándose llegando a su pico más alto en los 2008, 2009 y 2010, teniendo ingresos mayores a un millón de soles anuales; sin embargo, a partir del año 2011 las ventas fueron cayendo gradualmente; entre los años 2014, 2015 y 2016 las ventas han sido casi constantes, pero en el año 2017 se muestra el nivel más bajo de ingresos, siendo este s/. 828 768 nuevos soles. A partir de este dato y de acuerdo con la SUNAT (2018), Texticom Alfa S.A.C. es una pequeña empresa; pues sus ventas son mayores a 150 UIT y menores a 1700 UIT anuales; cuenta con 16 trabajadores fijos de los cuales 6 son miembros de la familia, 2 son familiares y 8 son no familiares.

De la información obtenida, se puede afirmar que el negocio familiar, si bien ha pasado de ser un emprendimiento en sus inicios a ser una pequeña empresa en un proceso de formalización después de 11 años de su constitución, sigue siendo un pequeño negocio lo cual no es congruente con el tiempo que opera en el mercado. Por ello, el fundador menciona que ha

tenido éxito comercial durante una etapa del negocio, pero en la actualidad este éxito se ha visto disminuido.

d) Innovación

El fundador define innovación como una mejora, algo nuevo y algo mejor, igualmente la esposa lo define como la renovación de todo. Las innovaciones presentes en la empresa se han aplicado a partir del año 2015. Las innovaciones encontradas son las siguientes:

En el proceso de producción como: innovación de usar de hilos crudos a usar hilos teñidos, lo cual ha generado una reducción en los costos de los insumos de hilo a la mitad para la fabricación de los productos hechos de dril crudo, esto ha llevado a innovar en el proceso productivo, desde el proceso de corte, habilitado de corte, proceso de ensamblaje y distribución de las prendas para el proceso de teñido; innovación en usar un programa digital para el tizado del corte y la impresión del mismo, el cual reduce el tiempo del tizado manual de 12 horas a solo 3 horas y la implementación de la digitalización del pronóstico de demanda de cada producto, ordenes de corte, distribución de cada producto por color y talla para el ensamblaje, costo de producción, cronogramas de pago, ingresos, gastos e inventarios a través de formatos en Excel.

Otro punto en donde han innovado es que, a partir del 2017, han utilizado las redes sociales como *Facebook* con el objetivo de hacer conocida la marca, lo cual tuvo éxito y realizaron ventas a través de esta plataforma virtual. En el área de ventas, para una comunicación más rápida utilizan la aplicación de *WhatsApp* para hacer las ordenes de pedido para el abastecimiento de cada tienda. En cuanto a la seguridad, instalaron cámaras en la entrada del taller, el área del taller de producción, área de acabados y almacén; las cuales pueden ser monitoreadas desde una pantalla de computadora y en el teléfono móvil del fundador a través de una aplicación. Es importante mencionar, que la sugerencia e implementación de estos cambios de lo manual a lo digital y la utilización de redes sociales y aplicaciones han provenido del hijo 3 y el hijo 1, lo cual ha aportado positivamente al éxito comercial.

Por otro lado, respecto de la innovación existe vacíos por llenar; pues los productos no salen a tiempo y reaccionan muy tarde a las tendencias, es decir, hay una reacción tardía en la innovación de modelos nuevos o a la tendencia del mercado en prendas de vestir, lo que repercute en la baja de las ventas, lo cual ha afectado al éxito comercial de manera negativa.

e) Estructura de la Industria

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por la empresa, la marca de la empresa está presente los mercados representativos de 8 distritos de Lima; además de tener clientes

minoristas en el Norte y Sur del país; para el fundador esta información es relevante porque considera positivo, por un lado, que la marca esté en los mercados más conocidos y concurridos de los conos del distrito; pero, por otro lado, la marca está presente pero con un solo producto, el pantalón drill clásico de caballero. A través, del estudio, se identificó otras marcas de un producto de la empresa similar al mencionado con precios menores y la mayor presencia de otros productos como pantalones con diseños urbanos. Esta información es importante, pues el fundador considera, con respecto a su competencia más cercana, que existe una fuerte competencia en el mercado que se encuentra, pues la competencia produce pantalones a un precio menor y con diseños urbanos, por ejemplo, el precio mínimo de un pantalón drill clásico para caballero es de s/. 31 soles por mayor mientras que la competencia ofrece un producto similar a s/. 28 soles, el pantalón jeans modelo clásico para caballero la empresa lo vende a s/. 32 soles por mayor y la competencia lo vende a s/. 25 soles y el pantalón drill *stretch* modelo ejecutivo para caballero la empresa lo vende a s/. 36 soles por mayor la competencia lo vende a s/. 30 soles.

Por otro lado, de acuerdo a los conocimientos que posee el fundador sobre el mercado, menciona que hay una baja barrera de entrada al mercado de confecciones de prendas de vestir para caballero y que cada vez la competencia baja más sus precios para captar a un cliente minorista de provincia. Además, menciona que los productos que tienen mayor rotación en el mercado son los pantalones con modelos urbanos, los cuales la empresa no produce con continuidad, habido conflictos como la exigencia por parte de su esposa, vendedoras e hijos implementar estos modelos, por lo cual piensa implementar dichos modelos para la campaña de diciembre del 2018. A pesar de las desventajas con la competencia, la marca permanece en el mercado por ofrecer un producto diferenciado de la competencia como se menciona en la descripción del producto en el desarrollo del objeto de estudio.

Estas características de la industria han provocado un efectivo negativo en el éxito comercial, pues el incremento de la competencia con productos a menor ha provocado que la empresa pierda parte de sus clientes; por otro lado, la característica de los productos ofrecidos por la empresa aporta positivamente el éxito comercial.

De acuerdo con el marco contextual, la actividad textil ha presentado desde el año 2007 hasta el año 2016 un decrecimiento de 11.1% producto del aumento de importaciones que han llegado al país a costos por debajo de la materia prima, este decrecimiento ha impactado en la empresa a investigar ya que la empresa Texticom Alfa SAC disminuyó sus ventas en un promedio de 7% entre los años 2014 hasta el 2017.

f) Estructura del cliente

La empresa tiene dos tipos de clientes, los minoristas y los clientes finales, los cuales se detallan en el desarrollo del objeto de estudio. La empresa busca captar principalmente a los clientes minoristas que son microempresarios que tienen puntos de venta en diferentes distritos de Lima y en otros departamentos del Perú. Parte de estos clientes son sensibles al precio, es decir, si encuentran un precio menor por el mismo producto, cambian de marca. La otra parte de los clientes buscan un producto de calidad y diferenciado. Todos los clientes demandan en mayor cantidad los productos con diseños de acuerdo a la moda o modelos urbanos y facilidades (cero costos) de envío del pedido a la provincia donde se encuentran sus puntos de ventas.

De acuerdo con el fundador, el busca orientar sus productos al segmento de clientes que buscan un producto diferenciado y de calidad, para así mejorar su producto y elevar los precios y por lo tanto el margen de utilidad. Esta perspectiva del fundador es positiva para el éxito comercial de la empresa, pues entrar en una guerra de precios con la competencia afectará la calidad del producto y las utilidades del negocio.

g) Vacaciones

Ningún miembro de la familia tiene vacaciones, tampoco el fundador, se trabaja todo el año, sólo se les otorga las vacaciones por ley a los trabajadores no familiares y familiares que están en el área de producción y de ventas. Cabe mencionar que en algún momento los hijos han solicitado permiso para salir por un descanso o viaje planeado y se le ha otorgado, las funciones que resultan pendientes son asumidas por el fundador o por otro miembro de la familia.

h) Cambios en la economía

Dado los cambios negativos en la economía del país como se menciona en el marco contextual, coincide con los cambios en la empresa, ya que entre el 2014 y 2015 las ventas disminuyeron en un 5%, la cantidad vendida disminuyó en un 11%; y entre los años 2015 y 2016, las ventas aumentaron en un 3% en cuanto a la cantidad vendida un 1%. Entre los años 2016 y 2017, disminuyó tanto en ventas como en cantidad vendida 13%. Es necesario mencionar, que la disminución de las ventas en el 2017 fue en gran medida por los desastres naturales que aquejó el norte y sur del país, en el cual la empresa tiene el 20 % de sus clientes, los que representan el 25% de sus ventas y el traslado de la mercadería se realiza vía terrestre de Lima a los departamentos del norte y sur. Estos cambios, si bien no han traído conflictos. El efecto negativo en los ingresos del negocio, por los cambios en la economía ha generado preocupaciones entre el fundador y su esposa, por las responsabilidades y los compromisos de pago contraídos. Por lo tanto, los cambios de la economía han afectado el éxito comercial del negocio, pues no se realizó cambios o estrategias para enfrentar dichos cambios.

i) Cambios en las políticas públicas

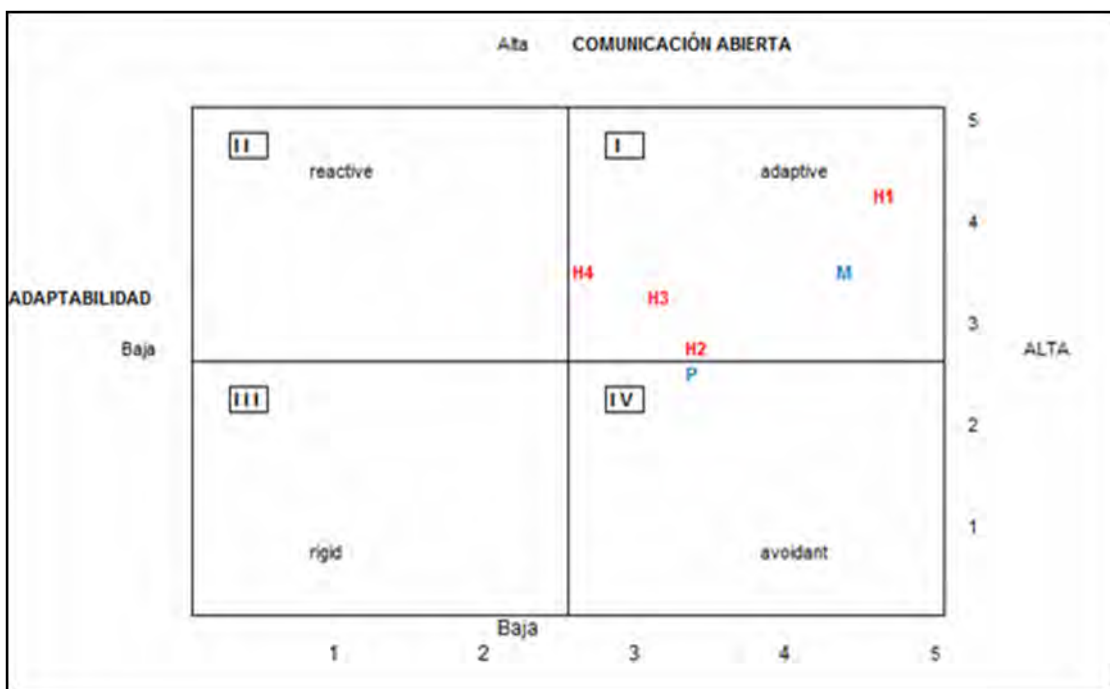
La empresa Texticom Alfa SAC, se acogió a la ley de la micro y pequeña empresa; es decir que la empresa está registrada en la SUNAT como micro empresa desde su constitución. La nueva ley contribuyó a no generar costos del pago al personal en planilla y a los que no también, ya que de otra forma la empresa tendría que pagar los beneficios sociales según el régimen general. En la entrevista al gerente, menciona que la empresa se encuentra en un proceso de formalización, como se mencionó anteriormente. Además, considera que estas obligaciones aumentarían los costos que maneja y que las tasas de impuestos son muy elevadas. Esta postura por el fundador puede perjudicar al éxito comercial en un futuro, pues hay indicios de que trabajadores han solicitado sus beneficios laborales.

j) Capacidad de la familia

Para poder diagnosticar la capacidad de la familia, se utilizó las dimensiones de la escala de clima familiar de Björnberg y Nicholson (2007), la cual presenta el clima familiar en tres dimensiones: a) proceso familiar: comunicación abierta y adaptabilidad, b) estilo intergeneracional familiar: atención intergeneracional y autoridad intergeneracional y, c) cohesión de la familia: cohesión cognoscitiva y cohesión emocional; además, para medir dichas dimensiones se realizó una matriz para cada dimensión las cuales se detallan líneas abajo. Dichas dimensiones ayudan a medir la supervivencia y éxito de la familia (Björnberg & Nicholson, 2007). En cuanto a la medición de las sub variables que presenta cada dimensión, se realizó una encuesta a los miembros de la familia basada en la escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Se elaboró una matriz para cada una de las tres dimensiones (ver Figuras 25, 26 y 27) y visualizar gráficamente los resultados del clima de la familia de la empresa estudiada; es decir, los resultados de la posición de los padres y de los hijos, para ello se designó un símbolo para cada integrante de la familia: padre (P), madre (M), hijo 1 (H1), hijo 2 (H2), hijo 3 (H3) e hijo 4 (H4). Según la encuesta realizada a los familiares, obtuvimos la siguiente información:

En cuanto a la comunicación abierta y la adaptabilidad: Según ésta matriz, se puede observar una media alta adaptabilidad y una media comunicación abierta, aunque uno de los hijos, H1, considera que hay una alta comunicación abierta y el padre considera que hay una baja comunicación abierta. Al haber una comunicación media, donde no exponen todos los puntos de vista de cada miembro de la familia, entonces su reacción de adaptarse a cambio o resolver problemas es igualmente media.

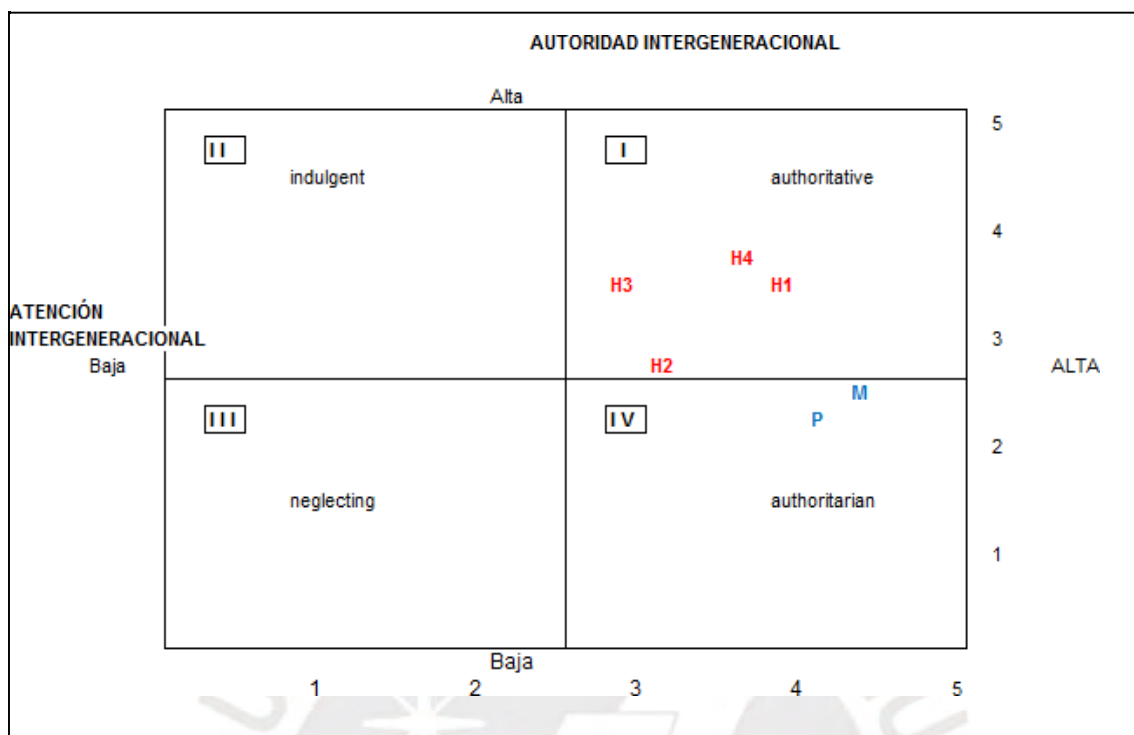
Figura 25: Dimensiones de comunicación abierta y adaptabilidad



Adaptado de: Björnberg y Nicholson (2007).

En cuanto a la atención y autoridad intergeneracional: Según la matriz se observa que tanto el fundador como la esposa tienen una alta atención intergeneracional pero una baja autoridad intergeneracional, esta baja autoridad intergeneracional se debe a que los hijos tienen otros objetivos y tienen diferente opinión, pero a pesar de ello la figura de sus padres les genera respeto. La alta atención intergeneracional, se da por la preocupación que tienen los padres hacia la siguiente generación, lo cual se puede visualizar en el IV cuadrante de la matriz, en la que los padres se ubican como “*authoritarian*”. Esto implica la atención, cuidado, preocupación e interés por los otros. Con respecto a los hijos, se muestra una alta autoridad intergeneracional y una alta atención intergeneracional, esto se debe a la importancia al respeto que tienen los hijos hacia los padres y a la preocupación de estos por sus hijos.

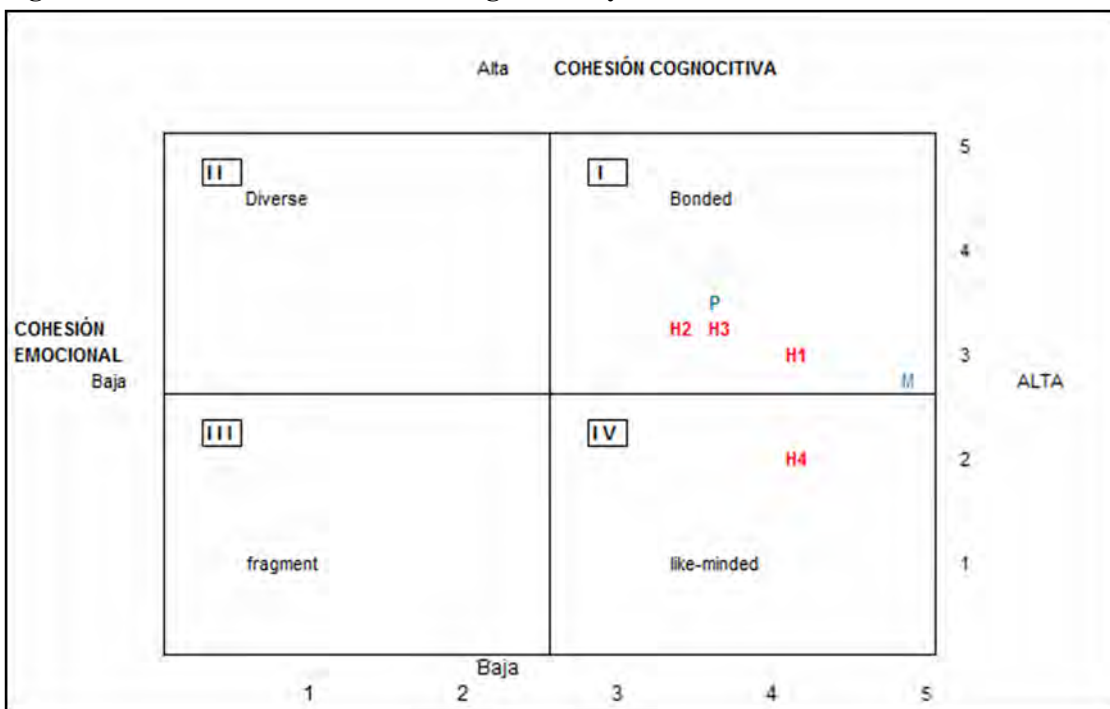
Figura 26: Dimensiones de autoridad intergeneracional y atención intergeneracional



Adaptado de: Björnberg y Nicholson (2007).

En cuanto a la cohesión emocional y cohesión cognoscitiva: Según ésta matriz, todos los miembros de la familia tienen de una media a alta cohesión emocional, pero tienen una media a baja cohesión cognoscitiva, debido a que no tienen los mismos puntos de vista, ideas u opiniones en común, pero como familia comparten los mismos valores. Con respecto a la alta cohesión emocional, todos los miembros comparten los mismos lazos afectivos como familia.

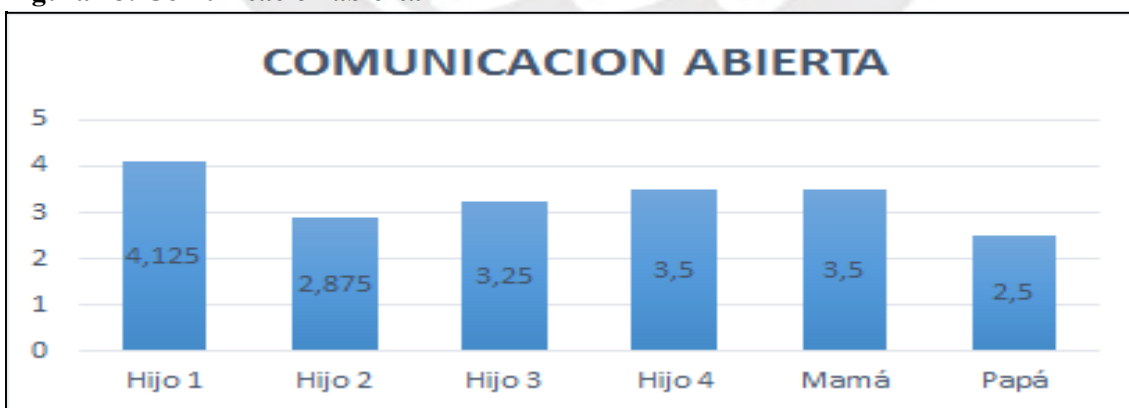
Figura 27: Dimensiones de cohesión cognocitiva y cohesión emocional



Adaptado de: Björnberg y Nicholson (2007).

A continuación, se describen las sub variables de forma individual. De acuerdo a la figura 28, el hijo 1 (H1) considera que hay una buena comunicación entre los miembros de la familia, sin embargo, los otros miembros de la familia consideran que hay una comunicación media entre ellos, esto se corrobora con una de las afirmaciones que obtuvo menor puntaje como: “somos educados en lugar de honestos”. Por otro lado, la afirmación más alta fue: “hablamos regularmente sobre cosas que nos preocupan”.

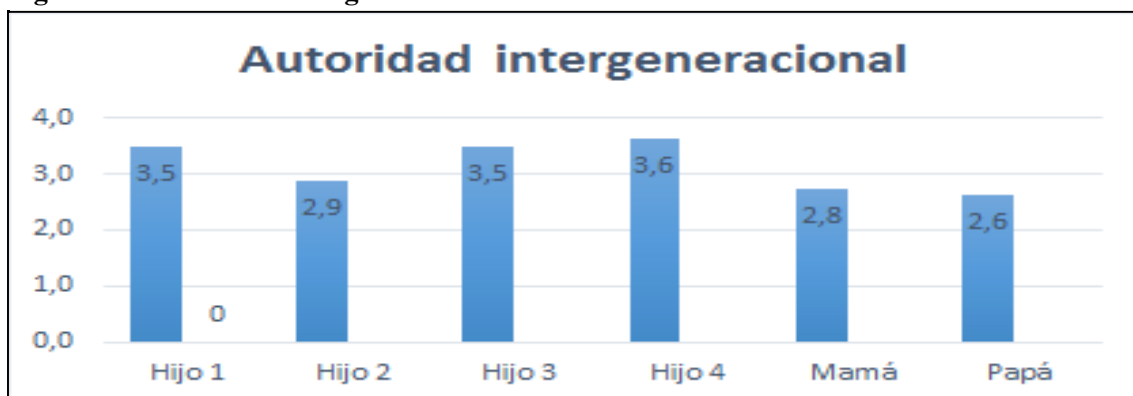
Figura 28: Comunicación abierta



De acuerdo al puntaje obtenido, en la figura 29, de las afirmaciones respecto a la autoridad intergeneracional para los hijos hay una autoridad intergeneracional media, mientras que para los padres esto es bajo. Por ello, los miembros de la familia, tanto hijos como padres,

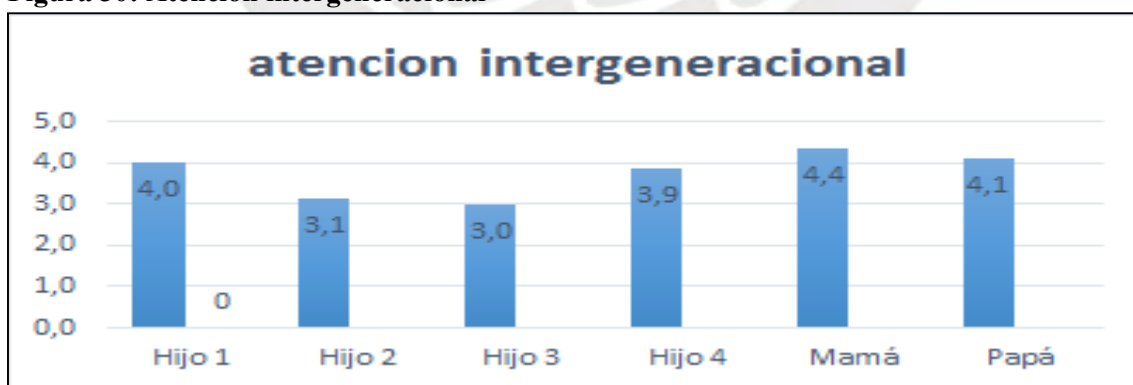
consideran que los jóvenes no se conforman con lo que la generación anterior querría, la autoridad de la generación anterior si es cuestionada y consideran que los más viejos no tienen igual cantidad de energía que los más jóvenes. De acuerdo a la figura 29, los padres consideran que hay poca autoridad intergeneracional mientras que los hijos consideran que si hay autoridad intergeneracional media y que los hijos menores como H4, H3 y H1, son los que están de acuerdo y apoyan esta afirmación.

Figura 29: Autoridad intergeneracional



De acuerdo a la encuesta, los padres, hijo 1 (H1) e hijo 4 (H4), consideran que la generación anterior (fundador y esposa) muestran interés, preocupación, protección, apoyo en las necesidades, objetivos, actitudes y opiniones de la generación más joven (hijos), pero los hijos menores H3 y H2, opinan lo contrario. Pero en cuanto a la actitud protectora que tienen la generación anterior hacia los más jóvenes, todos los miembros de la familia se encuentran totalmente de acuerdo con ello. Por lo tanto, de acuerdo a la figura 30, en promedio la familia considera que si hay una atención intergeneracional.

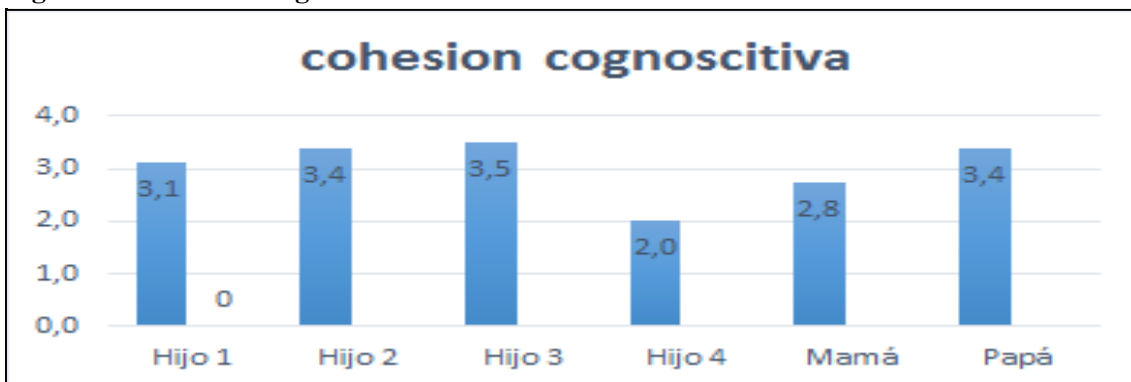
Figura 30: Atención intergeneracional



De acuerdo a las encuestas realizadas a los miembros de la familia, todos consideran que no tienen los mismos intereses, gustos, pensamientos y puntos de vista; sin embargo, consideran que todos comparten los mismos valores y creencias. Según la figura 31, el papá,

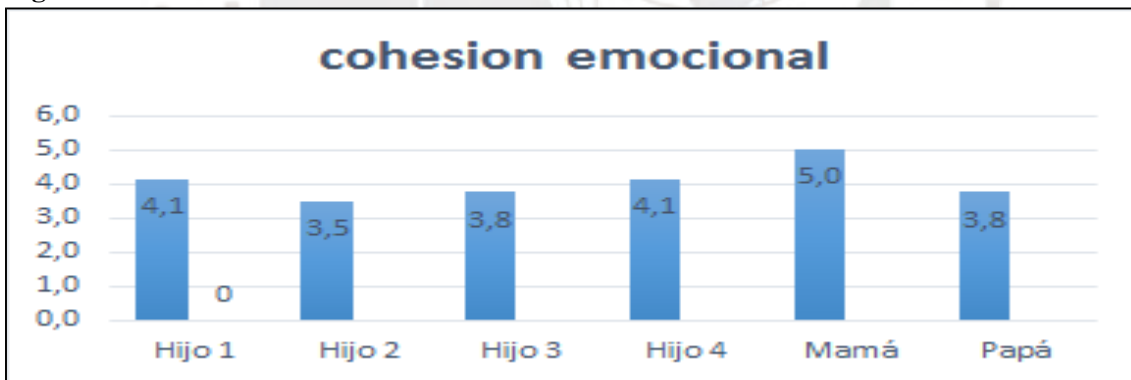
hijo 3 (H3) e hijo 2 (H2) consideran que todos los miembros de la familia comparten una cohesión cognoscitiva media, mientras que los demás miembros de la familia afirman que hay una cohesión cognoscitiva baja.

Figura 31: Cohesión cognoscitiva



De acuerdo a las encuestas, todos los miembros de la familia coinciden en que, si hay una cohesión emocional alta en la familia (ver Figura 32), ya que, según las afirmaciones, consideran que tienen lazos fuertes dentro de la familia, están felices estar uno con el otro y sienten mucho amor mutuo. La mamá ésta totalmente de acuerdo con esta variable, pero para la hija 2 (H2) ésta cohesión emocional es menor o media.

Figura 32: Cohesión emocional



De acuerdo a las encuestas (ver Figura 33), todos los miembros de la familia consideran que pueden lidiar con lo inesperado y para resolver un problema están dispuestos a cambiar sus rutinas, así como buscar las soluciones a sus principales problemas. De acuerdo al gráfico, la mamá y el hijo 1 (H1) afirman que la familia tiene un nivel alto de adaptabilidad, es flexible antes los cambios y dificultades; mientras que los demás miembros de la familia consideran lo mismo, pero en menor nivel.

Figura 33: Adaptabilidad



2. Análisis de la relación entre variables

2.1. Recursos invertidos (tiempo y esfuerzo) de los fundadores, estilo de dirección, liderazgo y delegación afecta el éxito comercial y el éxito familiar

Según los datos recogidos de la empresa, el tiempo invertido del fundador, entre la familia y el negocio familiar no ha sido equitativo; pues ocupa 14 horas al día al negocio. Este exceso de tiempo invertido se debe a que existe una concentración de funciones en el fundador, lo cual ha generado que no se puedan realizar todas las funciones de forma eficiente. Esto es confirmado por Leach (1996), el cual menciona que, para evitar conflictos entre los miembros de la familia, el tiempo invertido en la empresa debe ser el necesario, más no un tiempo extra de trabajo en la empresa. A pesar que algunas de las funciones de gestión han sido delegadas a los hijos, quienes las realizan en sus tiempos libres (entre 6 a 10 horas a la semana) fuera de su horario de estudios; no es suficiente para que todas las funciones de gestión se realicen con eficiencia. El fundador no delega más funciones a sus hijos porque no quiere interrumpir o desconcentrarlos de sus estudios y desea que ellos tomen la iniciativa de integrarse y comprometerse más con el negocio familiar; además la falta de delegación ha generado conflictos entre el fundador y miembros de la familia (esposa e hijos).

Todo lo explicado por el fundador puede tener sentido, porque según Leach (1996), cuando el fundador acapara todo el poder, se le complica delegar responsabilidades. De forma consciente, manifiesta el deseo que su hijo ingrese gradualmente al negocio; pero en su subconsciente, siente temor de ser desplazado de su centro de poder. Si los hijos amenazan al fundador con quitarle el poder o exigieran compartirlo, entonces esto significaría que lo están destruyendo y, por último, si no cumplen con lo que él les dice, serían unos hijos desleales y desagradecidos (H. Levinson, citado en Leach, 1996). Estas contradicciones conducen al fundador a actuar de una forma arbitraria e inexplicable: algunas veces, parece que su única

motivación es el bienestar y desarrollo del negocio, y otras veces parece que estuviera dispuesto a destruirlo.

Dicha situación es la misma que presenta la empresa estudiada, pues innumerables veces los hijos han exigido al fundador que delegue y que contrate personas para las funciones administrativas. El fundador es consciente que debe de hacerlo, pero no lo hace, porque cree que esto le generará costos y no ganancias. Lo que el fundador no está tomando en cuenta es la creación de valor que generará tener más personas en las áreas de gestión. Esta falta de delegación se debe también a la desconfianza para contratar personas no familiares, lo cual hace que no entregue por completo las funciones administrativas y tenga él que volver a revisar o hacer el trabajo hecho para estar seguro de que se hayan realizado correctamente.

El estilo de dirección del fundador en la empresa es querer abarcar todas las funciones de gestión y dirección de la empresa, esto tiene un impacto en la delegación porque al acaparar todas las funciones no deja espacios para que los demás miembros de la familia participen; este escenario provoca retrasos operativos en la producción, causando pérdida de ingresos por la demora de abastecimiento del stock de productos acabados en los puntos de venta del negocio; lo que genera reclamos y conflictos por parte de la esposa y los hijos hacia el fundador. Por otro lado, si el fundador tuviera un estilo de dirección de trabajo en equipo, personas familiares y no familiares podrían asumir parte de las funciones de gestión que realiza el fundador y así ejecutarlas de forma eficiente.

Estas discordancias entre la esposa y los hijos con el fundador se ven reflejado en cómo está la capacidad de la familia en la cohesión cognoscitiva ya que esta muestra un bajo nivel, pues tanto los hijos como la esposa tienen diferentes puntos de vista ya sea por la diferencia de edad, de experiencias o por la formación académica que ha seguido cada uno de los hijos. Si bien los miembros de la familia no comparten los mismos puntos de vista sobre los mismos temas, visto desde otra perspectiva esto hace que el aporte de ideas o posibles soluciones a un mismo problema sea más enriquecedor. Por otro lado, parte de la capacidad de la familia es la adaptabilidad, entonces ante un cambio en el estilo de dirección, la familia va ser capaz de adaptarse a los cambios que se presenten porque muestra un nivel medio- alto en la matriz de adaptabilidad.

2.2.Sucesión, liderazgo, distribución de poder y distribución de la propiedad afecta al éxito familiar

La sucesión en el negocio familiar es un tema que no se ha tratado formalmente en la familia; pues para el fundador no es un tema que le genere conflictos entre los miembros de la familia hasta el momento. Sin embargo, existe un deseo por parte del fundador que uno de sus

hijos sea quien lo suceda, pues elegir a un sucesor puede ser escoger entre unos de los hijos de la familia, sin embargo, los fundadores a su vez muestran preocupación por tener que favorecer a unos de sus hijos a costa del otro en la dirección de la empresa.(Leach, 1996); según las afirmaciones del fundador, éste considera que el hijo 1 sea quien lo haga por la carrera profesional que ha seguido y porque los demás hijos siguen carreras profesionales que no están ligados al negocio. Los demás miembros de la familia también coinciden con esta idea que el hijo 1 sea quien suceda al fundador; ya que es quien conoce más el negocio y muestra compromiso con el mismo. Asimismo, los hijos coinciden en que el liderazgo futuro de la empresa va ser asumido por el hijo 1, entonces se puede afirmar que en la actualidad no hay conflictos por querer asumir el liderazgo de la empresa. En este sentido, se puede denotar el deseo del fundador y de los miembros de familia porque el control de la familia siga en el negocio, así como la propiedad, pues la empresa fue constituida con la fundadora y el hijo 1 como socios. Pero en el caso que el hijo 1 decida no suceder al fundador, uno de los hijos manifestó su deseo de dirigir la empresa; por otro lado, en el caso de que ningún miembro de la familia asuma la dirección del negocio no generaría conflictos, pues el fundador mencionó que cabría la posibilidad que quien dirija el negocio pueda ser un tercero, pero que cumpla con las capacidades para hacerlo, así como conocer los objetivos y valores que caracterizan a esta empresa.

Como se ha mencionado, la propiedad de la empresa está distribuida entre la esposa y el hijo 1, esta distribución se realizó para cumplir un requisito legal para la constitución de una sociedad anónima cerrada y también por el deseo de los fundadores de mantener la propiedad de la empresa dentro de la familia, los demás hijos no fueron incluidos en esta sociedad por ser, en ese momento, menores de edad, cabe mencionar que el fundador no fue incluido en la constitución de la empresa, debido a problemas legales pasados, por lo cual asumió el puesto de gerente general. Actualmente los hijos son mayores de edad y tienen conocimiento sobre el tema de la distribución de la propiedad de la empresa, lo cual no ha generado conflictos entre ellos, pues consideran que si sus padres han tomado esa decisión debe ser por el bienestar de empresa y la familia, esto se evidencia en la matriz de autoridad intergeneracional, que mide el respeto que tienen los hijos hacia los padres, el cual refleja un alto nivel por parte de los hijos.

La distribución de poder está relacionada directamente con la distribución de la propiedad; sin embargo, en esta empresa no se cumple tal afirmación, pues en el caso, el hijo 1 es quien tiene acciones en la empresa, si bien aporta sugerencias o ideas y es consultada para resolver algunos problemas frente a una situación, es el fundador quien lo evalúa para tomar una decisión final. Por otro lado, en el caso de la otra accionista, la esposa sí tiene poder sobre la toma de decisiones en la empresa, pues el fundador siempre consulta las decisiones que va

tomar con su esposa y muchas veces es ella quien decide si se toma una decisión, por ejemplo, aceptar o no un préstamo bancario, entre otros. En cuanto a los otros hijos, estos no ejercen poder sobre la toma de decisiones ya que solo obedecen instrucciones dadas por el fundador; si bien, hasta el momento, esta situación no ha generado conflictos entre hermanos o padre e hijos, en un futuro puede generar conflictos por obtener propiedad y poder, ya que no hay nada formalmente definido.

2.3. Nepotismo, retribución, formalización, profesionalización y resistencias a crear normas afecta a la capacidad de la familia y al éxito comercial

Las personas no familiares que laboran en el negocio familiar, son personas seleccionadas por el fundador, en quienes ha visto los mismos valores y “mentalidad” como lo menciona el fundador. Todos los trabajadores no familiares son tratados al igual que los trabajadores familiares. Los trabajadores no familiares ven al fundador como un personaje que les infunde respeto, confianza y compromiso; pues el trato hacia ellos es respetuoso, siempre está presto a enseñarles algo que desconocen, así como resolver los problemas que se generan y exige que el producto sea de calidad. Este punto es importante para generar, tanto el éxito familiar, como el comercial; ya que el compromiso genera un buen ambiente laboral y los productos fabricados cumplen con los estándares de calidad definidos por la empresa a través de los conocimientos del fundador, lo cual es una ventaja competitiva para la empresa ante su competencia. Es importante mencionar que el personal no familiar se concentra en el área de producción en los puestos de maquinistas o costureros; para el fundador este personal es escaso y difícil de retener, pues hay una demanda alta por la mano de obra de costureros. Esta realidad puede darse por el aumento de talleres informales creados por los mismos costureros que han aprendido todo el proceso de ensamblaje de las prendas de vestir. Cabe mencionar que el nepotismo en esta empresa ha generado conflictos entre los trabajadores familiares y los no familiares; pues el contratar miembros de la familia sin experiencia y sin habilidades para el trabajo de producción ha generado costos de agencia: en primer lugar, los familiares entran a trabajar para aprender y/o capacitarse lo cual toma entre 2 a 3 semanas; en segundo lugar, en el proceso de aprendizaje cometen errores lo cual genera retrasos en la producción y por último, una vez que ya han aprendido deciden retirarse porque regresan a su tierra natal o deciden por otro trabajo. Por tal motivo, los hijos han recomendado a su padre que no contrate personal ya sea familiar o no familiar que no esté capacitado, porque el negocio no puede seguir solventando esos costos. Cabe mencionar que los fundadores aceptan contratar a familiares por la confianza que hay en ellos, como una forma de apoyo a la familia que no está en buena situación económica o simplemente porque es de la familia. Por otro lado, en la época de auge de la empresa, el personal que poseía el 50% eran familiares, tanto en el área de producción

como en las ventas.

En cuanto a la formalización, solo el 20% del personal se encuentra en planilla, esto no significa que el resto del personal no reciba los mismos beneficios de acuerdo al régimen en el que se encuentra la empresa; es decir, que a todo el personal se les da 15 días de vacaciones, bono por fiestas patrias y navidad según su desempeño y tiempo de trabajo. Por otro lado, la jornada laboral de 8 horas diarias no se cumple en ninguno de los casos, porque en talleres de confección con estas mismas características, la jornada laboral es de 11 horas diarias de lunes a viernes y sábados medio día. La principal razón, por el cual todo el personal no se encuentra en planilla, es por evitar costos por pago de impuestos, puesto que el fundador considera que las tasas de impuestos son muy altas para una microempresa. Con respecto a las normas de la empresa, existen normas que no son formales, pero han sido comunicadas de forma oral al contratar y en la semana de capacitación al personal, estas normas o reglamentos se dan en el área de producción y de ventas, como no hay una formalidad de estas, muchas de ellas no se cumplen. Pero tanto los miembros de la familia como los trabajadores están de acuerdo con que establezcan normas y controlar el cumplimiento de las mismas. En cuanto a la retribución a los trabajadores, es a través del pago al destajo (pago por producto producido) o al jornal (pago fijo semanal). El método del destajo genera que la empresa no logre una formalidad completa, porque los trabajadores no cumplen con un horario establecido, sino que prefieren trabajar jornadas largas para producir mayor cantidad y así recibir mayor pago. Por todo lo mencionado, la empresa se encuentra en un proceso de formalización que, si hasta el momento no ha sufrido conflictos legales, es porque lo ha podido resolver de manera interna, esto podría no ser así en el futuro y generar conflictos entre personas no familiares y familiares.

Los miembros de la familia (hijos) que apoyan en la empresa no reciben una retribución económica por el trabajo, pero ellos y los padres consideran que la retribución que se les da son los estudios y la manutención, pues el padre suele decirles a sus hijos que “ha construido la empresa para ellos, que va ser de ellos, y que no deberían pedir un salario adecuado ni un poder propio, porque, de todas maneras, en su debido momento, lo tendrán todo” (Levinson citado en Leach, 1996, p. 93). Este contexto es definido por la siguiente razón: Los hijos no deben abandonar al padre ni a la empresa. Pues de esta manera, el padre pone a sus hijos en una posición de duda ante la necesidad de realizarse como individuos (Leach, 1996). Si bien los hijos no han generado conflictos por el tema de la retribución hasta el momento, puede ser un punto de conflictos en un futuro.

El tema de la profesionalización implicaría que la empresa cree procesos y normas formales, puntos de control, la planificación y la mejora continua en todas las áreas de gestión.

Así como captar personal capacitado y definir formalmente las responsabilidades, los cuales ayuden a disminuir costos por personas contratadas sin experiencia y reducir los conflictos entre padre e hijos por las consecuencias que acarrea el mal proceso de contratación que se da actualmente.

Estas variables afectan de cierta manera el éxito comercial de la empresa porque si estas fallan no permiten que la empresa siga avanzando; por ejemplo, el hecho que la empresa no cuente con personal capacitado implica caer en retrasos y que se siga contratando familiares que no crean valor a la empresa; además, el no contar con personal profesional para la gestión del negocio, genera la concentración de funciones en el fundador, esto a su vez no deja que el fundador se concentre en puntos importantes como crear estrategias para el éxito de la empresa como la falta de innovación en el desarrollo de nuevos productos que son necesarios para mantener el negocio en el mercado, ya que así lo exigen los clientes. Por el lado de la retribución, el hecho que los hijos no reciban una remuneración por su trabajo y la falta de definición y establecimiento de funciones hace que no se sientan comprometidos con la empresa más aún si no tienen la confianza de poder exigir esta retribución por la baja comunicación que existe entre padre e hijos, esto se puede reflejar en la matriz de la capacidad de la familia (comunicación abierta), lo cual directa o indirectamente también afecta el éxito comercial.

2.4. Ausencia de comunicación abierta y sincera, resistencia a recibir críticas, secretismo informativo y financiero y protocolo afecta a la capacidad de la familia

En los inicios del negocio familiar, quien tenía la dirección y propiedad de la empresa era el fundador en sociedad con su primo, ambos dirigían el negocio de confección y lavandería industrial, las cónyuges no participaban en el negocio. Esta sociedad contaba con personal en el área administrativa, quienes manejaban información de la empresa, además de personal de producción. A mediados de los 90's, la empresa sufrió un robo, de las cuentas bancarias de la empresa, que llevó a la quiebra al negocio, este robo fue ocasionado por el personal administrativo, compuesto por dos personas: la secretaria y el encargado de logística. A partir de ello, la sociedad conformada por el fundador y su primo se disolvió y se repartieron los activos entre ambos. Es así que el fundador y su esposa empezaron a forjar un negocio juntos, quienes años más tarde, en 2007 constituyeron la empresa Texticom Alfa SAC.

Analizando las variables de conflictos familiares, estos también surgen por la ausencia de mecanismos de prevención, siendo uno de ellos el secretismo informativo y financiero, el cual actualmente se refleja en Texticom Alfa SAC, esto es corroborado con lo siguiente: “ las asimetrías de información (hechos que conocen algunos miembros de la empresa o de la familia,

pero que desconocen otros) son unas de las principales causas de la generación de expectativas diferentes” (Casillas Bueno, 2014, p. 92). Debido a la mala experiencia en el negocio anterior, este secretismo se ha reflejado en el negocio familiar actual, donde ninguno de los trabajadores no familiares tiene conocimiento sobre información financiera, inclusive los hijos tampoco tienen conocimiento, excepto el hijo 1, quién es el único que conoce parte de la información financiera y participa en la dirección del negocio. Este secretismo coincide con el bajo nivel de comunicación abierta entre padre e hijos, esta falta de comunicación abierta se ve reflejado, por ejemplo, en las reuniones que se realizan en la empresa para comunicar algo o resolver un problema, muy pocas veces se llega a un acuerdo pues en el desarrollo de estas reuniones no tienen establecido una agenda a seguir, lo cual los participantes de la reunión se desenfocan del tema principal y traen a la mesa de discusión temas familiares u otros temas, por ello, según Jon Martínez (2011), los problemas de comunicación son conflictos que deben mejorarse en las capacidades comunicativas, por ejemplo, en la claridad, la coherencia, la atención que presta el que lo recibe, etc.; además, las críticas que empiezan a surgir en las discusiones se tornan destructivas, generando así un ambiente tenso donde el fundador es obligado a terminar la reunión sin llegar a un acuerdo. En estas reuniones, si bien existe una dinámica establecida por el fundador, no tienen un protocolo formal que les ayude a que las reuniones tengan un orden establecido.

A pesar que no haya una comunicación efectiva, esto no ha afectado la cohesión emocional en los miembros de la familia, pues tiene un nivel alto en la matriz de la capacidad familiar.

2.5. Crisis familiares y celos afecta al éxito familiar y éxito comercial

Los problemas que surgen en el núcleo familiar afectan de manera directa el éxito familiar y comercial. A partir del 2013, la esposa dejó sus funciones de gestión en manos del fundador; ya que siempre ha confiado en las capacidades de su esposo, y se sentía abrumada por el estrés causado por las tensiones del negocio. Es así que decidió dedicarse a su hogar: estar con sus hijos menores y apoyar a uno de sus hijos, quien pasaba por una crisis familiar; y pasó solo a dedicarse a participar en las algunas funciones, como la función de vendedora de forma esporádica y participar de algunas reuniones y comentar sobre algunas decisiones por tomar del negocio. A partir de la fecha mencionada el fundador es quien se dirige, supervisa y cumple funciones de todas las áreas de gestión y dirección del negocio familiar, cabe mencionar que esto afectó en el desempeño del negocio que ha ido disminuyendo gradualmente. Entre los años 2005 y 2012, el negocio contaba con 4 puntos de ventas en lugares y galerías estratégicas: 2 en el centro de Lima (galería La Moneda) y 2 en el Emporio de Gamarra (Campo ferial El Paraíso

y La Victoria). Las ventas anuales oscilaban entre 1 009 000 a 1 113 000 aproximadamente, la cantidad producida mensual promedio era de 4000 prendas con una capacidad de producción propia de 3000 prendas (el exceso de producción se realizaba a través de terceros). La venta del 2014 fue de s/. 979 372. 00 soles, las del 2015 fue de s/. 930 854.00 soles; teniendo una caída del 5%. Entre los años 2016 y 2015 hubo un incremento de 3%; pero para el 2017 las ventas cayeron en un 13% respecto del 2016. Así mismo la cantidad vendida ha ido cayendo con un promedio mensual de 2 700 en el 2014 a 2 100 prendas vendidas en el 2017. Se proyecta el cierre de una de las tiendas ubicada en el emporio de Gamarra para el segundo semestre del año 2018. A diferencia de los años anteriores, la cantidad producida mensual es de 2000 prendas aproximadamente; a pesar de que la capacidad de producción se encuentra en 4 500 prendas mensuales. Por tales resultados, la esposa ha decidido volver a involucrarse al negocio en el área de dirección. De acuerdo a las cifras mostradas anteriormente, la participación de la esposa es importante para el éxito comercial del negocio.

Con respecto a los celos entre los 4 hijos entrevistados, solo se ha evidenciado celos entre el hijo 1 y el hijo 2, ya que consideran que uno recibe más atenciones que el otro y buscan el cariño y la atención de sus padres al mostrar que uno es mejor que otro con sus éxitos obtenidos en su vida académica. El hecho que los hijos enfoquen de esta manera sus deseos por cariño y atención de sus padres es positivo para ellos mismos y para el futuro de la empresa familiar. Por otro lado, a pesar de mostrar celos entre dos hijos, esto no ha afectado la cohesión emocional en la familia, pues esta muestra un nivel alto lo cual apoya al éxito familiar.

CAPÍTULO 6: PLAN DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

En el presente capítulo se detalla el plan de mejora para la empresa familiar Texticom Alfa SAC., el cual consta de tres retos: El primer reto es buscar una comunicación abierta y sincera entre los miembros de familia, en este reto se detallan los pasos que debe seguir el fundador-gerente en el negocio familiar y estrategias que deben seguir todos los miembros de la familia durante todas las reuniones; el segundo reto plantea la gobernabilidad de la empresa, la cual consta de establecer un consejo de familia, comité directivo, reuniones del consejo de familia y un formato básico agenda de reuniones; por último, como tercer reto tenemos la búsqueda de un mediador, para ello se propone contar con un mediador externo a la familia que participe de las reuniones, el costo del mismo será asumido por la empresa. Dichos retos se han desarrollado en base a los resultados obtenidos en el análisis realizado a la empresa y familia, y que responden directamente a gestionar los principales conflictos dentro de la empresa para de esta manera buscar su continuidad.

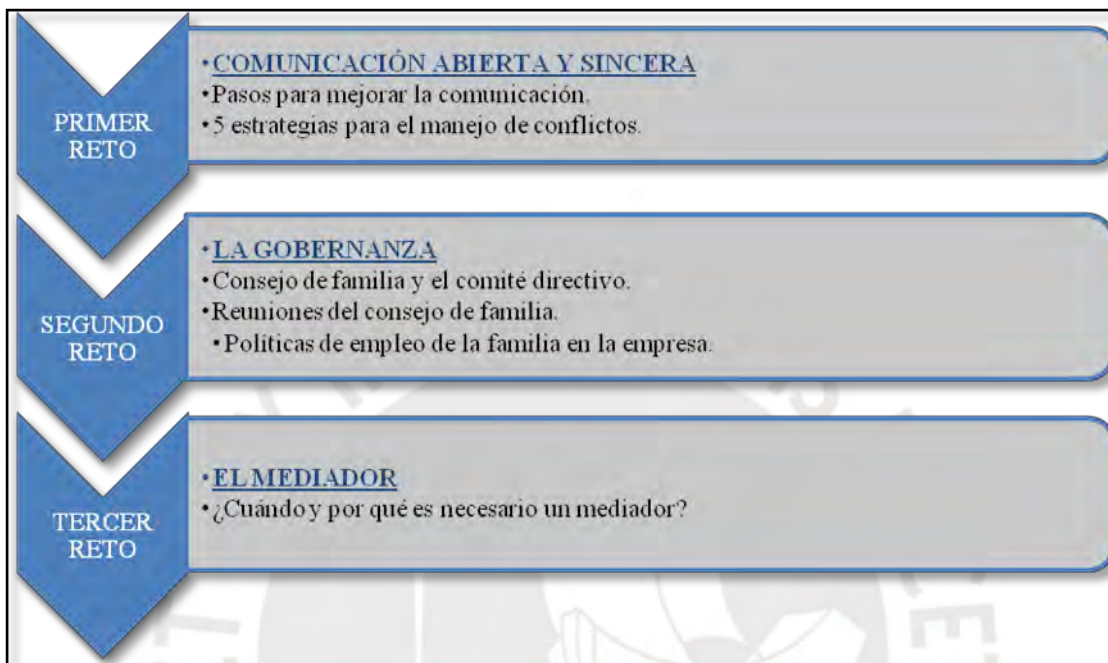
Se planteó como principal reto el de la comunicación abierta y sincera debido a que los miembros de la familia, tienen muchos problemas para llegar a acuerdos en los intentos de reuniones que, rara vez, han tenido, y también porque a los hijos les cuesta mucho dar su punto de vista respecto al panorama de la empresa, porque sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta por el padre- fundador; es por ello que se creyó necesario, como punto de partida, solucionar el problema de la comunicación entre los miembros de la familia, ya que sin una correcta comunicación es imposible dar y escuchar distintos puntos de vista y poder llegar a acuerdos; esta información sobre la comunicación en la familia se obtuvo mediante las entrevistas realizadas en el etapa de trabajo de campo.

Se planteó el segundo reto el cual lleva por nombre gobernanza, a través de este reto se trata de implantar estructuras de gobierno a la empresa estudiada, principalmente, para ordenar y separar empresa y familia, se busca ordenar la empresa porque el fundador es quien realiza todas las funciones en ella, es decir existe una centralización de funciones y además es quien toma todas las decisiones; además, se desea implantar estructuras de gobierno para que la empresa pueda crear políticas, en las cuales todos los miembros de la familia puedan participar de la creación.

Finalmente como tercer reto se planteó la contratación de un mediador, el cual participará de las reuniones de familia, ya que como se dijo anteriormente, la familia tiene problemas para llegar a acuerdos y las pocas reuniones que se han hecho, muchas veces han terminado en discusiones o se desenfocan del tema; es por ello la necesidad de tener a alguien ajeno a la familia presente en las reuniones de consejo para que pueda ayudar a evitar que se

generen conflictos y también ayudar a la familia a que pueda a llegar a acuerdos por el bienestar de la empresa; la contratación del mediador también ayudará a reforzar el primer reto porque al evitar los conflictos, los miembros de la familia podrán escucharse unos a otros y con ello se mejorará la comunicación entre ellos. (ver Figura 34)

Figura 34: Esquema del Plan de Gestión de Conflictos

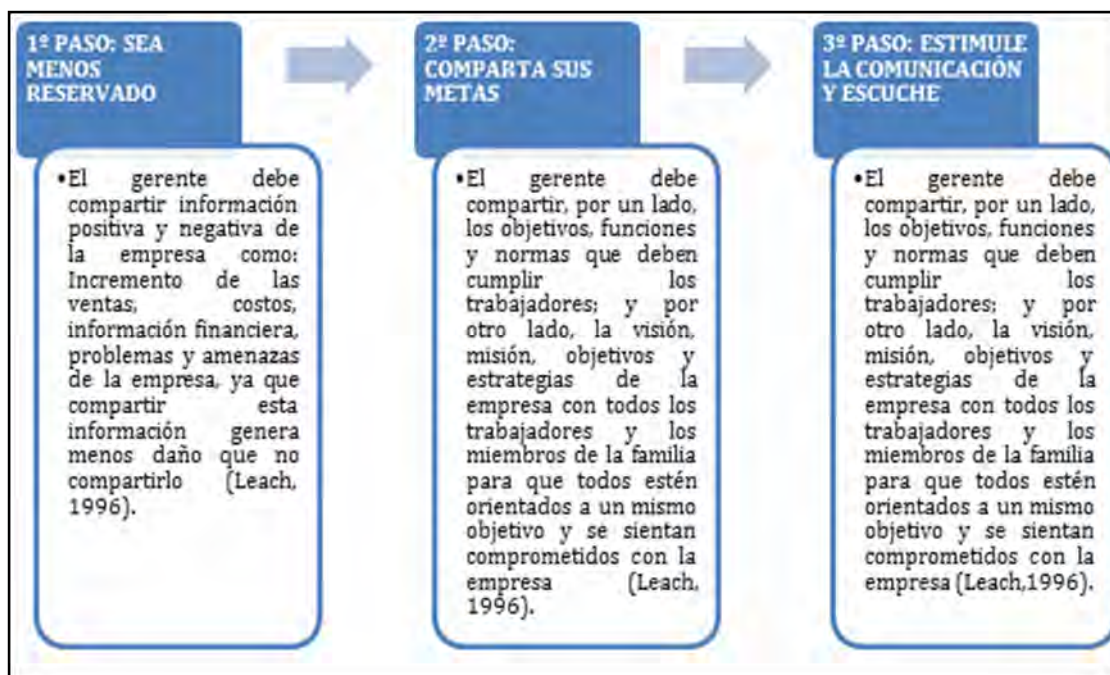


1. Primer reto: “Comunicación abierta y sincera”

Queda claro que, luego del análisis, uno de los principales problemas de la empresa es la falta de comunicación clara y consistente.

A continuación, se establecen los pasos que el gerente debe seguir (ver Figura 35) para crear un ambiente en la empresa donde se estimule la comunicación con los miembros que integran el negocio familiar.

Figura 35: Pasos para estimular la comunicación



Para reforzar lo planteado en los tres primeros pasos, es necesario establecer estrategias que involucren a los demás miembros de la familia, estas estrategias deben fomentar la comunicación abierta y sincera a través del manejo de conflictos de los miembros de la familia. Para ello, durante las reuniones que se lleven a cabo, los miembros de la familia deben seguir las siguientes estrategias, las cuales han sido adaptadas de las ocho estrategias para el manejo del conflicto durante las reuniones familiares según *Family Firms Institute* (2018). A continuación, las cinco estrategias propuestas para que la empresa estudiada las aplique en el desarrollo de las reuniones por los miembros de la familia:

- Modular la reactividad emocional: Durante las reuniones, cada miembro de la familia deberá dirigirse a los demás de la manera más articulada posible, para evitar respuestas negativas (miradas, posturas corporales, tonos de voz) y conflictos entre otros familiares.
- Cambiar el foco de atención: Cuando en las reuniones se eleve el tono de voz, se busque culpables o se pierda el interés por el tema de conversación, se debe cambiar de tema unos minutos para generar menos carga emocional.
- Concentrarse en los hechos: Los miembros de la familia deben enfocarse en los temas laborales más no en problemas personales, esto ayuda a tener una visión más objetiva sobre los problemas de la empresa.

- Mantener presentes los objetivos de la familia: Durante las reuniones, cuando las conversaciones se tornan en conflictos y se desvían del objetivo principal, los miembros de la familia deben recordar los objetivos que tienen la familia y cuáles son los objetivos de la reunión.
- Promover la individuación: La persona quien dirija la reunión debe solicitar que cada miembro de la familia exponga su punto de vista y pueda contrastar con las demás opiniones.

2. Segundo reto: “Gobernanza”

Dado que la empresa a investigar es una mype, la cual adolece de buenas prácticas de gobierno corporativo, pues el fundador es el controlador de todas las áreas de gestión y quien toma las decisiones según criterios que ha formado de su experiencia en el negocio y ética, existe concentración de funciones y poder en el fundador, contexto que genera conflictos entre los miembros de la familia (fundador e hijos). Por tal motivo, el grupo de investigación ha visto necesario crear estructuras de gobierno para la empresa, las cuales ayuden a gestionar los conflictos familiares que presenta la empresa y en un futuro a evitarlos. Ante los problemas que pueden surgir entre la empresa y la familia, existen dos órganos de gobierno básicos que pueden ayudar a sobrellevar estos conflictos: el consejo familiar y los responsables de la dirección de la empresa (Poza, 2005), es importante mencionar que estos no son los únicos órganos de gobierno en una firma familiar, ya que estos dependen del tamaño de la empresa o de las decisiones de los accionistas

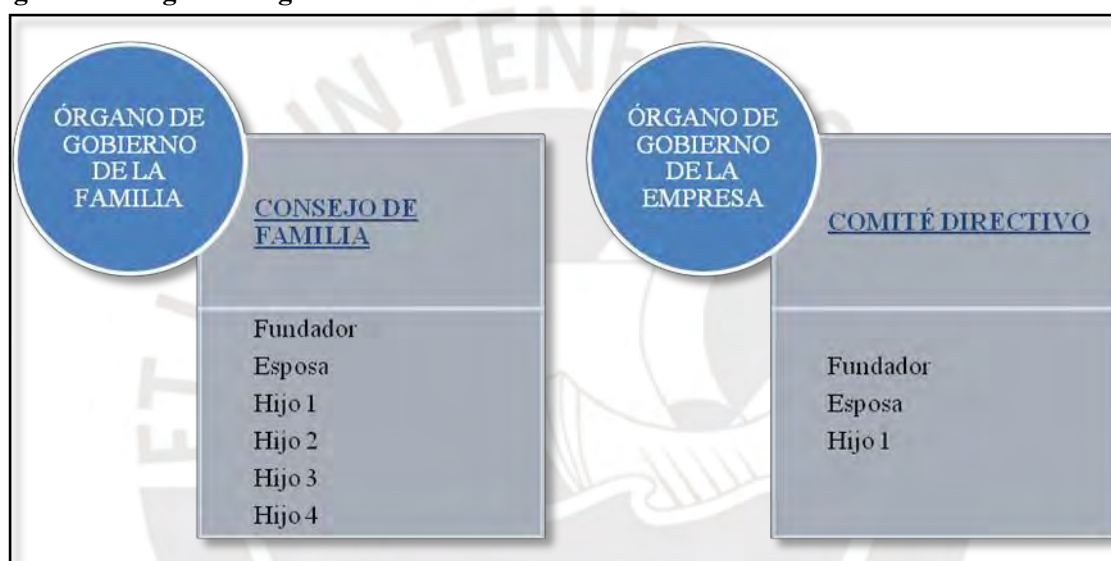
El implantar estructuras de gobierno en la empresa estudiada en esta investigación ayudará a gestionar y prevenir los conflictos entre la familia; es por ello que para este caso se implantará una estructura de gobierno básica para una empresa familiar, las cuales son el consejo de familia y el comité directivo, con estas estructuras de gobierno pretendemos ordenar las relaciones entre empresa y familia para que exista un compromiso entre ellas.

2.1. Consejo familiar y Comité directivo

Para ayudar a resolver los conflictos familiares por los que afronta la empresa a investigar, es necesario que, luego de seguir con los pasos para mejorar la comunicación, se cree un consejo familiar, el cual les ayude a establecer normas entre la empresa y familia. El consejo familiar estará integrado por la familia nuclear ya que ellos son miembros activos dentro de la empresa, asimismo, este consejo familiar ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos de corto y largo plazo. Así como inculcarles a las futuras generaciones la historia y la cultura de la empresa.

En este caso de empresa familiar, en particular, quienes formarán parte del comité directivos serán el fundador, su esposa e hijo 1, pues en las entrevistas obtenidas manifiestan que la esposa se va reincorporar a la empresa para cumplir funciones de dirección y gestión como lo hacía en los inicios del negocio, este directorio debe ser aprobado por el consejo de familia, sin embargo, ya existe una aprobación verbal por parte de los miembros de la familia, la cual se reveló durante las entrevistas. Así este órgano se encargará de coordinar con las diferentes áreas de gestión de la empresa, para poner en marcha las estrategias definidas y guiar a la organización en una misma dirección, además de esta forma, se reducirá la carga de funciones y toma de decisiones que existe sobre el fundador. (ver Figura 36)

Figura 36: Órganos de gobierno



El grupo de investigación también vio necesario plantear funciones para los dos órganos de gobierno que se crearán en la empresa, las cuales ayudarán a que cada órgano no intervenga en las funciones de otro y principalmente la familia no asume funciones que no le corresponden, estas funciones se pueden observar en la figura 37.

Figura 37: Funciones principales de los Órganos de gobierno

CONSEJO FAMILIAR	COMITÉ DIRECTIVO
<ul style="list-style-type: none">• Informar e instruir a la familia respecto del negocio.• Facilitar las relaciones de las familias con la empresa.• Elaborar políticas de participación de la familia.• Abordar asuntos de liquidez.• Diversificación y planificación del patrimonio.• Garantizar que las metas no económicas y los valores de la familia se articulen.• Elaborar políticas que establezcan las pautas de las decisiones que serán tomadas en otros órganos de gobierno.	<ul style="list-style-type: none">• Revisar la condición financiera de la empresa.• Deliberar sobre las estrategias de la empresa.• Tomar de decisiones sobre las áreas operativas de la empresa.• Coordinar con las diferentes áreas operativas.• Velar por los intereses de los accionistas.• Garantizar la dirección ética del negocio.

Adaptado de: Poza (2005).

2.2. Reuniones del consejo de familia

Luego de haber analizado la empresa a investigar y evidenciar que existen reuniones informales, en las cuales no se detalla los temas a tratar, objetivos a seguir y planes de acción, la familia no llega a ningún acuerdo, sino por el contrario estas reuniones terminan en discusiones, porque se desvía el foco central de la reunión a problemas personales que involucran a la familia; se implementará una agenda de reuniones en la cual se detalle los puntos importantes que se deben abordar en este tipo de reuniones.

Por otro lado, en vista de que en la empresa familiar analizada en esta investigación existe un marcado nepotismo, que está generando conflictos entre los miembros de la familia y entre trabajadores familiares y no familiares, lo que repercute el desempeño del negocio, como se sustenta en el análisis, se busca enfrentar esta problemática a través del establecimiento de políticas de empleo para personas familiares que aspiren a un puesto en esta empresa, las cuales deben ser tratadas en las reuniones de consejo. Si bien estas políticas deben establecerse de mutuo acuerdo en el consejo familiar a través de un documento (formal o informal), presentamos un modelo conveniente para que el consejo de familia pueda adoptarlo. A continuación, cinco posibles políticas de empleo para la familia de acuerdo con Poza (2005):

- a) Los miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa deben aplicarles los mismos criterios de contratación o despido que los aspirantes no familiares.
- b) Los miembros de la familia están sujetos a la

misma evaluación de desempeño que los miembros no familiares.

- c) La compensación o retribución a los miembros de la familia será en términos de “valor de mercado justo” de acuerdo al puesto que ocupe, lo mismo que los miembros no familiares.
- d) Los miembros de la familia que busquen un cargo de dedicación exclusiva dentro de la empresa Texticom Alfa S.A.C., deben tener como mínimo 1 año de experiencia en un puesto laboral dentro de otra organización sin vínculo a esta. Debe presentar evidencias de su buen desempeño, competencia, responsabilidad y confianza.
- e) Los miembros de la familia solo podrán aspirar y ocupar puestos para los cuales reúnan el perfil del puesto (aptitudes, competencias y experiencias), en el caso que su desempeño no corresponda las expectativas, se les solicitará su renuncia

Las reuniones de consejo deben servir a la familia para que se creen normas entre empresa-familia, estas reuniones tendrán una agenda establecida, en la cual se detallen los puntos a tratar para que luego sean analizados por el consejo y se pueda tomar las decisiones correctas en cada caso específico.

La primera reunión del consejo de familia se llevará a cabo un fin de semana fuera de la empresa y del hogar, para generar un clima de no confrontación, es decir un buen clima que ayudará a alcanzar el consenso entre los miembros de la familia para discutir el futuro de la empresa de forma constructiva, como por ejemplo, el hecho de establecer que en estas reuniones se trate las políticas que se han planteado líneas arriba sobre qué familiares podrán trabajar en la empresa, también, los requisitos para que algún familiar forme parte de la empresa, todo ello con el fin de mejorar el desempeño de la empresa y evitar conflictos en un futuro. Estas reuniones de consejo también deben ayudar a que la familia se acostumbre a tener reuniones formales, que le permitan llegar a acuerdos y que quede claro los lineamientos para la participación de los miembros de la familia en el negocio.

Las reuniones tendrán una duración de 1 a 2 horas, las cuales serán realizadas en un espacio apropiado definido por el consejo, además la frecuencia de estas serán mensuales porque según la teoría cuando en una empresa hay presencia de conflictos es recomendable que el intervalo de una reunión a otra sea corta; es decir que las reuniones sean más seguidas y constantes, luego de tres meses las reuniones no se realizarán de manera seguida, sino que cada 2 meses, así en todo el proceso el intervalo de una reunión a otra será cada vez más largo.

3. Tercer reto: “Mediador”

En las reuniones del consejo familiar y/o del directorio, donde se toman decisiones o se

definen acuerdos, será necesario contratar un mediador que esté presente en todas las reuniones para solucionar o evitar conflictos entre los miembros de la familia; ya que, como se mencionó en el análisis, las reuniones que se dan en la empresa suelen generar discusiones entre los miembros cuando no llegan a un acuerdo, lo cual genera que se desvíen del tema e introduzcan problemas personales de la familia, generando tensión y forzando a terminar con las reuniones. Por ello, es necesario la presencia de una tercera persona que no sea parte de la familia y funcione como mediador durante las reuniones para evitar que se generen conflictos y pueda dirigir la reunión hacia el objetivo de tomar decisiones, acuerdos o soluciones claras y concisas. A continuación, algunas características del mediador:

- El mediador debe ser neutral y externo a la familia y la empresa.
- El mediador formará parte de las reuniones que se llevarán, en un inicio, los tres primeros meses y luego cada dos meses.
- El mediador debe mantener enfocados a los miembros de la familia en el tema a tratar para evitar que se desvíen del tema.
- Lograr que se tomen acuerdos en las reuniones entre los miembros participantes de la familia.

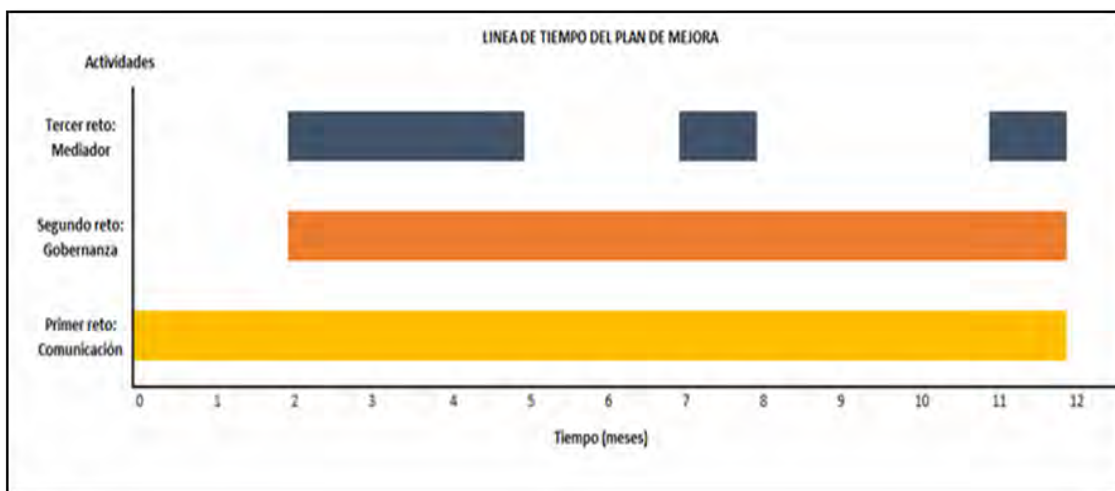
Tomando en cuenta el tamaño de la empresa, la cantidad de miembros que integran las reuniones y la duración de las reuniones, se solicitó de manera formal a una empresa, dedicada a brindar asesorías a empresas familiares, información y costo del servicio del mediador para reuniones de directorio, esta empresa brinda asesoramiento y hacen del consejo de familia un espacio de diálogo y solución de conflictos actuales y prevenir futuras situaciones conflictivas; además de fomentar el diálogo y el consenso. El costo del mediador en las reuniones de la empresa será: S/. 1003 soles (incluido IGV), este costo es manejable para la empresa, ya que cuenta con los fondos necesarios y el interés de implementar cambios para mejorar su empresa.

4. Estructura del plan e indicadores

Por último, se presenta una línea de tiempo (ver Figura 38) para el plan de gestión de conflictos el cual se explica de la siguiente manera: El primer reto de la comunicación abierta y sincera es una actividad constante porque la familia debe estar mejorando este punto, y quién debe poner en práctica los tips que se mencionaron en el desarrollo del primer reto es el gerente; el segundo reto está planificado para que inicie dos meses después de iniciado el primer reto, porque es necesario que exista un ambiente propicio para crear el consejo familiar e iniciar las reuniones; finalmente el tercer reto de contratar un mediador se hará a la par del segundo reto, es decir en el segundo mes para que desde el inicio de la creación del consejo familiar, el mediador intervenga en las reuniones. Al inicio en los tres primeros meses las reuniones serán

mensuales y es necesario la presencia del mediador, luego se hará una cuarta reunión en 2 meses y una quinta reunión luego de 4 meses, en todas estas reuniones estará presente el mediador, quien debe ayudar a la familia a llegar a acuerdos y crear políticas.

Figura 38: Línea de tiempo del plan de mejora



Estos retos serán medidos con indicadores, los cuales permitirán observar los avances que ha tenido la implementación del plan de mejora; a continuación, se presenta una tabla 5 en la cual se detalla las actividades con el tiempo de duración y los responsables de cada actividad, además se presentan algunos indicadores para cada reto.

Tabla 6: Actividades, responsables e indicadores

Actividades	Reto	Tiempo	Responsable	Indicadores
Primer reto	Comunicación clara y consistente	0-12 meses	Gerente	1- Número puntos tratados en la agenda/total de puntos de la agenda. 2- Número de sugerencias planteadas por reunión. 3- Número de asistentes por reunión. 4- Número de quejas.
	Consejo familiar	2-12 meses	Gerente, familia	1- Número de políticas creadas de la participación familiar en la propiedad. 2- Número de políticas creadas para otros órganos de gobierno. 3- Número de políticas creadas emplear en la familia a la empresa.

Segundo reto	Comité directivo	2-12 meses	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> 1- Número de estrategias planteadas por área de gestión. 2- Estrategias cumplidas/ estrategias planteadas. 3- Variación de las ventas de este año respecto al año anterior. 4- Variación de la utilidad de este año respecto al año anterior.
Tercer reto	Mediador	2-5 mes 7 mes 11 mes	Mediador	<ul style="list-style-type: none"> 1- Número de problemas resueltos (acuerdos)/número de problemas planteados en la reunión. 2- Reportes de apreciación del mediador del manejo de conflictos por reunión.



CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La presente investigación tiene como objetivo responder a la pregunta general de investigación que se planteó inicialmente, ¿Cómo gestionar los conflictos de una mype familiar de confecciones para mantener su sostenibilidad en el tiempo?, para ello se plantearon objetivos específicos que ayuden a responder dicha pregunta. En ese sentido, el primer objetivo fue diagnosticar la situación actual de la empresa, en la cual se identificaron que las causas que generan los conflictos en la empresa son siete: la falta de comunicación abierta y sincera entre padres e hijos ya que durante las reuniones, las opiniones de los hijos no son tomadas en cuenta; la falta de delegación debido a que el fundador es quien realiza todas las funciones en la empresa; presencia de nepotismo por la contratación de familiares que son contratados no por sus capacidades sino por pertenecer a la familia; recursos invertidos como el exceso de tiempo dedicado al negocio familiar; el estilo de dirección del fundador porque el manejo de dirección que realiza no es compartido con los demás miembros de la familia; la concentración de poder en el fundador; el secretismo informativo y financiero ya que la información de la empresa no es compartida con los miembros de la familia ni con los trabajadores; y los celos. Además, se concluyó que las fuentes de conflicto se dan entre el fundador y cónyuge, fundador e hijos, entre hermanos y primos, y entre familiares y trabajadores no familiares.

En cuanto a la sostenibilidad de la empresa, en el éxito familiar, lo que se concluyó de las entrevistas es que los fundadores tienen una satisfacción media- alta con lo que han obtenido como familia, por ejemplo, con el nivel educativo que están alcanzando sus hijos y con la capacidad que tienen de solventar su educación, además de la capacidad de adquirir bienes muebles e inmuebles, aunque en éstos últimos tres años ha disminuido. En segundo lugar, dentro del éxito comercial, las ventas han disminuido los últimos dos años y con ello la reducción de la utilidad, sin embargo el tamaño de la empresa se ha mantenido, esta disminución es debido a la falta de estrategias comerciales, una lenta reacción a las nuevas tendencias y al retraso de la producción, lo cual ha ocasionado una baja en su cartera de clientes; por otro lado, el costo de fabricación de las prendas de vestir han disminuido por el cambio de insumos crudos a insumos teñidos, la empresa se ha mantenido en el mercado por ofrecer productos de mayor calidad en comparación con su competencia; en cuanto al capital humano, para la empresa captar personal especializado en costura es compleja. Por último, para hacer frente a las interrupciones, al éxito comercial y al éxito familiar, se evaluó la capacidad de la familia, la cual presenta una alta atención intergeneracional, una baja autoridad intergeneracional, un nivel medio de comunicación abierta entre la familia, una alta cohesión

emocional, una baja cohesión cognoscitiva, y una alta adaptabilidad, contexto que ha sido generado por los conflictos presentes entre los miembros de la familia.

El segundo objetivo fue determinar los principales conflictos que afectan la sostenibilidad de la empresa estudiada, los cuales se dan entre el fundador y los hijos en mayor grado, las principales causas de dichos conflictos son las siguientes: la falta de comunicación abierta y sincera entre los padres e hijos, la falta de delegación, la concentración de poder en el fundador, el secretismo informativo y financiero, y nepotismo. Estas causas se deben principalmente a la falta de confianza del fundador en la capacidad de otras personas incluyendo familiares, dichas causas han afectado el éxito familiar, pues los conflictos afectan la capacidad de la familia, entiéndase capacidad como clima familiar, en el cual los miembros de la familia presentaron los resultados mencionados en el párrafo anterior. A partir de esta realidad, los miembros de la familia han intentado enfrentar las interrupciones del negocio como cambios que se dan en el entorno y que afectan el negocio.

Asimismo, los conflictos que afectan al éxito de la familia también afectan al éxito comercial de la empresa de manera directa; pues la falta de comunicación abierta y la presencia de secretismo genera que los objetivos deseados por el fundador no sean difundidos y así, los demás miembros de la familia y no familiares, no sigan un mismo objetivo, no puedan aportar ideas y acciones; el ambiente en la reunión se torna hostil cuando los hijos hacen críticas destructivas en lugar de constructivas, así como traer en discusión problemas personales lo que conlleva a concluir las reuniones sin acuerdos o consensos sobre los temas del negocio familiar; la falta de delegación, la concentración de poder en el fundador y el nepotismo generan costos de agencia, altos costos de producción, baja productividad, no propicia un espacio para que pueda dedicarse a otras funciones del negocio como la creación de nuevas estrategias. Es importante mencionar que todas las causas de conflicto en la empresa familiar recaen en el fundador por ser en quien se concentra el poder y quien asume las funciones de director y gerente de la empresa.

Por otro lado, luego de realizada la investigación se manifestó una desmotivación por parte de los hijos en apoyar en la empresa, ya que no cuentan con una remuneración por su trabajo, además que solo realizan funciones esporádicas o cuando tienen tiempo, pues tampoco tienen funciones específicas que cumplir, esto refleja la falta de compromiso que tienen los hijos con la empresa, y su falta de interés en participar del negocio familiar.

Además, la empresa Texticom Alfa S.A.C, no cuenta con normas formales escritas, y algunas de las normas básicas que existen solo han sido comunicadas de manera verbal al personal; la empresa tampoco tiene políticas de empleo lo que hace que existan conflictos entre

el fundador y los hijos por la forma en que el fundador contrata al personal.

Por último, para manejar los conflictos encontrados en la empresa se desarrolló un plan con el fin de mantener la sostenibilidad del negocio familiar a través de tres retos. El primer reto es fomentar la comunicación abierta y sincera en los miembros de la familia, el cual consiste en que el fundador siga tres pasos, y los miembros de la familia sigan cinco estrategias para mejorar su comunicación dentro de la empresa y en las reuniones se puedan llegar a acuerdos. El segundo reto es implementar una estructura de gobierno, el cual busca fomentar buenas prácticas de gobierno corporativo con la creación del consejo de familia y comité directivo; a través de esta estructura, la familia podrá diferenciar la relación empresa-familia con la creación de políticas, distribución de poder, entre otros. Finalmente, como tercer reto, será contratar un mediador, el cual ayude a moderar las reuniones familiares y enfocar a los miembros de la familia, cada vez que surjan conflictos, y así evitar discusiones para que la familia pueda concretar sus acuerdos.

2. Recomendaciones

Dadas las conclusiones anteriormente, se darán algunas recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta, la empresa deberá elaborar como continuación del plan un protocolo formal para incluir los puntos abordados en el plan de mejora, y puntos que deben evitar o enfrentar para el futuro de la empresa como por ejemplo quiénes deben participar de la propiedad, la venta de la empresa y la sucesión, esto ayudará a disminuir la informalidad que existe en normas y políticas de la empresa. La elaboración de un protocolo que incluya todos los acuerdos por la empresa es altamente conveniente al igual que la creación de los pactos de los accionistas (Martínez, 2011).

Respecto a la falta de compromiso que tienen los hijos con la empresa, por no recibir una retribución por el trabajo que realizan, se deberán delegar funciones y horarios de trabajo con una remuneración igual a la de los trabajadores no familiares para que los miembros de la familia se sientan motivados a trabajar y comprometidos con su negocio familiar.

En esta investigación, se propuso una estructura de gobierno corporativo, en la cual el comité directivo solo está conformado por miembros de la familia; sin embargo, en un futuro la empresa debe incorporar como miembro del comité directivo a un profesional externo a la familia para que exista una apertura a la profesionalización de la empresa, así como una nueva visión del futuro del negocio con el fin de ser más competitiva en su rubro.

Además, la empresa deberá tener pendiente la realización de la profesionalización para planes estratégicos en el cual el fundador pueda distribuir funciones administrativas a profesionales que se encarguen de encaminar la empresa en el futuro como, por ejemplo,

profesional capacitado en la selección de personal que se encargue de realizar una eficiente captación de trabajadores, con ello poder evitar conflictos entre los miembros de la familia.

Finalmente, para futuras investigaciones en torno a los conflictos familiares en una empresa familiar, se recomienda buscar y profundizar las causas de los conflictos en el ámbito emocional de los miembros de la familia, pues muchas de las razones por las que originan los conflictos radican en experiencias o situaciones vividas en el seno familiar.



REFERENCIAS

- Amat i Salas, J. M. (n.d.). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- Ameconi, Ó. E. (2004). *Microempresas en acción*. Macchi.
- Arbulú, J y Otoya .J. (2005). *La PYME en el Perú*. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Asociación de emprendedores del Perú (2015). *Mypes aportan el 40% del PBI*. Recuperado de <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Aspilcueta Barbachán, M. (n.d). *Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones en el Perú*. Ginebra: OIT, 1999.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80.
- Benson, B. (1991). Creating a board of directors: When success demands too much. *Family business sourcebook*, 325, 333.
- Biosca, D. (n.d.). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. Barcelona: Detur Publicaciones, 2000.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). The Family Climate Scales—Development of a New Measure for Use in Family Business Research. *Family Business Review*, 20(3), 229–246.
- Blázquez, F., Dorta, J.A. & Verona, M.C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las PYMEs. *Innovar* 16(28), 43-56.
- Bryman, A., & Burgess, R. G. (1994). *Analyzing qualitative data*. London : Routledge, 1994.
- Bork, David (2013). *La empresa familiar frente a sus retos*. Barcelona: Centro de libros PAFP. p.128.
- Caputo, F., Veltri, S., & Venturelli, A. (2017). Sustainability strategy and management control systems in family firms. Evidence from a case study. *Sustainability (Switzerland)*, 9(6).
- Caser (2015). *Riesgos de mercado*. Lima: Grupo Maximixe.
- Casillas Bueno, J. C., Barbero Navarro, J. L., & Moreno Menéndez, A. M. (2013). Reestructuración y tipo de propiedad en empresas en crisis. Diferencias entre empresas familiar y no familiares. *Revista de Empresa Familiar*, 3(1), 7–20.
- Casillas Bueno, J. C. (2014). *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Paraninfo, 2014.
- Claver Cortés, E., Rienda García, L., & Quer Ramón, D. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274320222001.pdf>

- Collao, F. R., de Matos, M. P., Arroio, A., Zuleta, L. A., Zevallos, E., Ferreira, C., & Kulfas, M. (2011). *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. C. Ferraro (Ed.). Naciones Unidas.
- Collins, L., Grisoni, L., Tucker, J., Seaman, C., Graham, S., Fakoussa, R., & Otten, D. (2012). *The modern family business: Relationships, succession and transition*. Palgrave Macmillan.
- Comas Rodríguez, R., Urrutia Guevara, J. A., Llori Otero, K. M., Montes de Oca Sánchez, J. E., & Álvarez Gavilanes, J. E. (2018). Liderazgo y administración en la pequeña y mediana empresa. (Spanish). *Leadership and Administration in Small and Medium Enterprises. (English)*, 6(1), 1–16.
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Barcelo: Deusto.
- Cueva, F. D. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 2(3), 46-55.
- Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K., Kay, R., & Heck, Z. (2008). THE EFFECTS OF ETHNICITY, FAMILIES AND CULTURE ON ENTREPRENEURIAL EXPERIENCE: AN EXTENSION OF SUSTAINABLE FAMILY BUSINESS THEORY, 13(3), 229–268
- De la Rosa Alburquerque, A., Lozano Carrillo, O., & Ramírez Segura, J. C. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar.
- DESCHAMPS, B., & CISNEROS, L. (2014). Las partes-involucradas en la sucesión de empresas familiares: rol, implicación, problemática. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 18(4), 129–130.
- De Vries, M.F.K. (1993). The dynamics of family controllerd firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- Diario Gestión (13 de setiembre del 2016). Perú tiene un potencial de 400,000 empresas familiares, ¿cuánto pesan en la economía? Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-potencial-400-000-empresas-familiares-pesan-economia-115186>
- Diario Gestión (19 de setiembre del 2016). Una de cada cinco mypes textiles se volverá importadora. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cinco-mypes-textiles-volveria-importadora-118363>
- El comercio (12 de abril del 2018). CCL: Exportaciones de confecciones a EEUU. Crecieron 3,6%. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-exportaciones-confecciones-ee-uu-crecieron-3-6-noticia-511558>
- Family Firms Institute [FFI]. (2018). Ocho estrategias para la gestión de conflictos en reuniones familiares. Recuperado de <https://digital.ffi.org/editions/8-estrategias-para-el-manejo-del-conflicto-durante-las-reuniones-familiares/>
- Forcadell, F. J. (2004). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador. *Documento de Trabajo*, 12, 04.

- Gallo, M. Á., & Amat, J. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. *Barcelona: Deusto*, 228.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Panorama Editorial.
- Ginebra, Joan (2001), *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*, México, panorama.
- Gómez Villanueva, J. (2015) *El liderazgo efectivo en las empresas familiares*. Recuperado de <https://www.grandespyemes.com.ar/2015/07/09/el-liderazgo-efectivo-en-las-empresas-familiares/>
- Goyzueía, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132. Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1).
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5a ed)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera Bernal, L. L. (2018). Mediación como alternativa en la solución de conflictos en las empresas familiares. *Revista de La Facultad de Derecho*, (45), 1–24.
- Ibrahim, B., Dumas, C., & McGuire, J. (2001). Strategic decision making in small family firms: an empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), 80–90. Retrieved from <http://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/469>
- IEES (2017). Reporte Sectorial. *Instituto de Estudios Económicos y Sociales-Sociedad Nacional de Industrias*, 14.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010a). Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Recuperado de www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Perú: Cuentas Nacionales 1950 – 2014, Cuentas de Bienes y Servicios, y Cuentas por Sectores Institucionales. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1C2052778C6D6E4005257F8E00014F83/\\$FILE/cuentas_nacionales-1950-2014.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1C2052778C6D6E4005257F8E00014F83/$FILE/cuentas_nacionales-1950-2014.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). CARACTERÍSTICAS de las Empresas del Emporio Comercial de GAMARRA, 2016. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/.../libro.pdf
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research. *Family Business Review*, 30(2), 111–118.
- Jaskiewicz, P., & Rau, S. B. (2016). E T & P To Be or Not to Be : How Family and Commercial Logics in Succession, 781–813.

- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481–505.
- Kets de Vries, M. R., & Carlock, R. S. (2007). *Family business on the couch: a psychological perspective*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007.
- Koerberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D., & Poza, E. (2013). *Governance in Family Enterprises: Maximising Economic and Emotional Success*. Springer.
- Lansberg, Ivan (2000). Los sucesores en la empresa familiar. Barcelona: Ediciones Granica S.A. 49-79.
- La República (2013). *El 90% de las empresas en el Perú son de tipo familiar*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/722625-el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar>
- Lauro, L., & Bernal, H. (n.d.). La Comunicación como Elemento de la Transformación de Conflictos en la Mediación Empresarial Communication as Element of the Transformation of Conflicts in Business Mediation, 6, 0–2.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica, 1996.
- Leandro, Ararle, A. A. (2012). El PROCESO de SUCESIÓN en la EMPRESA FAMILIAR y su IMPACTO en la ORGANIZACIÓN. (Spanish). *Journal of Blacks in Higher Education (BruCon Publishing Co.)*, 29–39.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas*.
- López, V. A., & Antelo, S. I. (2010). Reputación y rendimiento sostenible en PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(1), 87–106.
- Luna, J. P. S. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 90(02), 222-239.
- Machado, R. (2014). La economía informal en el Perú: magnitud y determinantes, *Vol. XLI*, 197–233. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21678/0252-1865>
- Martinez, Jon (2011) *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de investigación en psicología*, 9(1), 123-146.
- Matute, G. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima : Universidad ESAN, 2010.
- Mckelvie, A. (2010). E T & P Research : A Focus on of Growth Rate, (315), 261–288.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). Reporte mensual de Comercio. Recuperado

- [dehttps://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2018/RMC_Enero_2018.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2018/RMC_Enero_2018.pdf)
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2012). Anuario Estadístico Industrial, Mypyme y Comercio Interno. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/features/anuario-estadistico>
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2015). *Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/features/anuario-estadistico>
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2016a). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno*. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/Anuario%20Estad%20C3%ADstico%202016_2.pdf
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2017a). *Las Mipyme en cifras 2016*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/Mipyme-en-cifras-2016.pdf>
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2017b). *2016: Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno*. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/Anuario%20Estad%20C3%ADstico%202016_2.pdf
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2017c). *Oficina de Estudios Económicos (OEE)*. Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/estadistica/sectorial>
- Ministerio de la Producción. (2017d). *Industria Textil y Confecciones: Estudio de investigación sectorial, 157*. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab_Textil.pdf
- Moheno, J. M., Martín, A., Calzada, H., Blanca, C., & Hernández, S. (1999). Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes? *Universidad Autónoma de Hidalgo*, 1–12.
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small business growth: intention, ability, and opportunity. *Journal of small business management*, 41(4), 417-425.
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP. Obtenido de <http://goo.gl/YTpc37>
- Peña, F. J. A. (2012). Delegación de funciones. *Cesvimap: Publicación técnica del Centro de Experimentación y Seguridad Vial Mapfre*, 19(79), 55-58.
- Peñaranda, César (2017). *Cámara de Comercio*. Recuperado de <http://www.camara lima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/revista-iedep-13-03-2017.pdf>
- Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. México D.F.: Thomson, 2005.
- Poza, Ernesto J. (2011). *Empresas Familiares*. (3ra edición). Mexico: Cengage Learning Editores.

- Proaño Quezada, H. M., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). MEJORA CONTINUA ENFOCADA A, 29–38.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=VXlxWFW>
- Saavedra, Marcela (2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/sectores-textil-confecciones-despegan-142346>
- Salinas Guerrero, Y. (2007). Pymes exitosas y el desarrollo empresarial. *Revista Alternativa Financiera*, 4(4), 19-23.
- Santana, F. B., Velázquez, J. A. D., & Martel, M. C. V. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 19(31), 165-195.
- Solomon, S. D. (2010). *Liderazgo en la empresa familiar*. Barcelona : Deusto, 2010.
- Stafford, K., Duncan, K. a., Danes, S. M., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197–208.
- Susana, N., & Mayoral, L. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar Mediation in family businesses : beyond the family protocol, 7(1), 60–69.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm: Family Business Sourcebook. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Texticom Alfa S.A.C. (2018a): *River Jeans*. Recuperado de <https://www.facebook.com/riverdeepnew/photos/a.1911932615793922/1933708646949652/?type=3&theater>
- Texticom Alfa SAC (2018b): *River Jeans*. Recuperado de <https://www.facebook.com/riverdeepnew/>
- Treviño-Rodríguez, Rosa (2010). *Empresas familiares: visión Latinoamericana, estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.
- Triveño, Gladys (2017). *El comercio: A propósito del sector textiles confecciones*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/prosperoperu/2017/10/a-proposito-del-sector-textil-confecciones.html?ref=gesr>
- Trujillo Díaz, M. D. (2013). Análisis, diseño e implementación de un sistema de planificación de procesos productivos para pymes de textil y confecciones, 1–76. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5469>
- Villarán, F. (2007). *El mundo de la pequeña empresa*. Lima: Copeme.
- Whetten, D., Foreman, P., & Dyer, W. G. (2013). Organizational Identity and Family Business, 480–497.
- Wong, David (2010.). *Empresas familiares: Camino de exportación competitiva en mercados emergentes*. Lima: Universidad del Pacífico.

Yin, R. K. (2006). Case Study Reserach - Design and Methods. *Clinical Research*, 2, 8–13.
<https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.09.005>

Zevallos Vallejos, E. G. (2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*.
Revista de la CEPAL.

360. [recurso electrónico]: *revista de Ciencias de la Gestión*. (2016). Lima: Pontificia
Universidad Católica del Perú. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.
Recuperado de
<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.588340&lang=es&site=eds-live&scope=site>



ANEXO

ANEXO A: Matriz de Operacionalización

Pregunta de Investigación	¿CÓMO SOLUCIONAR LOS CONFLICTOS FAMILIARES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES?			
Variable	Dimensiones	Definiciones operativas de las dimensiones	Sub-variables	Preguntas
X: los conflictos familiares	Conflictos entre fundador y cónyuge	Los conflictos pueden ser por el tiempo, los recursos y los esfuerzos invertidos en el la empresa	Tiempo	Puede describir cómo maneja los tiempos entre la empresa y la familia
			Recursos	¿Qué tipo de conflictos se han observado por los recurso invertidos en la empresa?
			Esfuerzos	¿Qué consecuencias ha generado los esfuerzos invertidos en la empresa?
	Conflictos entre padre e hijos	Los conflictos pueden estar relacionados con la delegación, el estilo de dirección, la retribución o la sucesión.	Delegación	Explíqueme cómo están divididas las funciones del negocio entre los miembros de la familia? ¿Qué efecto ha tenido esta división de funciones en la familia?
			Estilo de dirección	¿Quiénes y cómo se toman las decisiones en la empresa? ¿Qué tipo de discusión se han dado? ¿Porqué no toma en cuenta las opiniones de otras personas en la toma de decisiones?
			Retribución	¿Cómo se dá la retribución a los miembros de la familia en la empresa? ¿Por qué? ¿ha habido alguna diferencias o problemas por la forma de retribución que reciben sus hijos?
			Sucesión	¿Qué entiende por plan de sucesión? Explíqueme ¿qué va a suceder con la dirección de la empresa cuando usted se retire? ¿qué efecto ha tenido este tema entre los miembros de su familia?

<p>Definición operativa de x: Son las rivalidades y tensiones entre los miembros de la familia, conflictos entre fundador y cónyugue, entre padre e hijos, entre hermanos o primos, entre familiares y profesionales. Los cuales se dan cuando no existe mecanismos de prevención de su aparición y/o preparación para una adecuada gestión de un conflicto. Y genera personas y relaciones conflictivas. Amat(2000).</p>	Conflictos entre hermanos o primos	Los conflictos pueden estar relacionados con el liderazgo y la distribución del poder o por la retribución por el trabajo y por la propiedad.	Liderazgo	¿Qué tipo de conflicto ha observado entre sus hijos por el liderazgo de la empresa?, Mencione algunas situaciones.
			Distribución de poder	¿Cómo está relacionado la propiedad de la empresa con el poder?
			Retribución por el trabajo	¿Qué efecto ha tenido entre sus hijos la forma de retribución que reciben por trabajar en la empresa?
			Propiedad	¿Qué efectos ha generado entre sus hijos, el hecho que solo una de sus hijas tengas acciones en la empresa?Sea lo más específico y detallado posible
	Conflictos entre familiares y profesionales	Los conflictos pueden estar relacionados con la delegación, nepotismo, formalización y profesionalización.	Delegación	Explíqueme como están divididas las funciones del negocio entre los miembros de la familia
			Nepotismo	Explique cómo es el proceso de contratación de familiares y no familiares?
				¿Qué criterios se toman en cuenta? ¿Ha habido conflictos entre familiares y no familiares?
			Fomalización	¿Qué entiende por formalización? ¿Ha habido problemas o diferencias con algún integrante familiar o no familiar con respecto a este tema
				Profesionalización
			Ausencia de mecanismos de prevención de su aparición y/o preparación	
	Resistencia a crear normas	Detalle ¿qué tipo de normas ha establecido en su empresa y cuáles son cumplidas?		
	Resistencia a recibir críticas	¿Qué opina sobre las críticas?		
	Secretismo informativo y	Puede detallar ¿qué tipo de información financiera y de la empresa la comparte con sus hijos y los trabajadores?		
	Personas y relaciones conflictivas	Relaciones personales distantes y tensas, limitado sentimiento de pertenencia y compromiso a la familia, poco respeto a los miembros de mayor edad, elevada inestabilidad, bajo autoestima.	Crisis familiares	¿Cómo es la relación con sus padres?¿ cómo es la relación con sus hermanos? ¿ Cómo es la relación con otros familiares?¿ cómo afecta en el ámbito laboral?
			Celos	¿ Qué tipo de relación tiene sus hijos trabajando en la empresa?

ANEXO A: Matriz de Operacionalización

Pregunta de Investigación	¿CÓMO SOLUCIONAR LOS CONFLICTOS FAMILIARES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES?			
Variables	Dimensiones	Definiciones operativas de las dimensiones	Sub-variables	Preguntas
Y: Sostenibilidad de empresas familiares:	Éxito familiar	Probiene de logros, estos logros pueden ser subjetivos y objetivos de manera interpersonal a través de transacciones de recursos que pueden cambiar durante los tiempos de cambio ambiental, estructural o ambos. Los logros subjetivos están relacionados con la satisfacción de la familia generadas por su propio esfuerzo y los objetivos están relacionados, por ejemplo,	Éxito subjetivo	¿ Se sienten satisfechos con lo que han logrado en su empresa?, en cuanto a sus hijos ¿ se sienten satisfechos con los logros obtenidos por sus hijos?, ¿ que les falta para sentirse completamente satisfechos?
			Éxito objetivo	¿ En cuánto han incrementado sus ventas los últimos años? ¿ consideran que han logrado incrementar sus ventas?¿ por que?, ¿qué consideran que le falta lograr como empresa?
	Éxito comercial	La edad del gerente o la edad y el tamaño de una empresa son determinantes de la necesidad. La tasa de innovación, la tasa de crecimiento del mercado, la estructura del cliente, las características del condado, la estructura de la industria, la dispersión geográfica y las características de la comunidad son determinantes de la oportunidad.	Tamaño de la empresa	¿ Que tamaño es la empresa? ¿micro, pequeña o mediana empresa?
			Innovación	¿Qué entiende por innovación y qué de ello ha aplicado a su empresa?
			Estructura de la industria	¿ Los cambios en el sector han afectado a la empresa? ¿ que cambios se han dado?
			Estructura del cliente	¿ E n los últimos años han captado nuevos clientes ? ¿ consideran que deben implementar cambios para captar más clientes?
	Capacidad de la familia	Encuestas		
Definición operativa de Y: La sostenibilidad es el resultado de la confluencia del éxito familiar, el éxito comercial y las respuestas adecuadas a las interrupciones. En otras palabras, la sostenibilidad requiere consideración de la familia y del negocio. La sostenibilidad también requiere considerar la capacidad de la familia y la empresa para cooperar en la respuesta a las interrupciones de una manera que no impida el éxito de cada una (Stafford, Duncan, Danes, & Winter, 1999, p. 205).	Interrupciones	Pueden venir ya sea fuera de la familia y el negocio o dentro de ellas Fuentes externas de interrupción incluyen cambios de política pública, económica trastornos e innovación tecnológica, vacaciones, temporadas altas. Dentro de las fuentes de interrupción se incluyen el matrimonio, nacimiento, muerte y divorcio de los miembros de la familia, superposición entre la familia.	Vacaciones	¿Se cumple con dar a los trabajadores sus vacaciones? ¿ a los miembros de la familia?
			Cambios en la economía	¿ Los cambios en la economía han afectado el desarrollo del negocio?. ¿En qué medida han sido afectados?
			Cambios de políticas públicas	¿ Cumplen con el régimen de las mypes? ¿ el cambio de políticas publicas ha afectado su negocio?
			Capacidad de la familia	Encuestas

ANEXO B: Matriz de sub-variables por actores

	CONFLICTOS ENTRE FUNDADOR Y CONYUGE			CONFLICTOS PADRES E HIJOS				ENTRE HERMANOS		
	TIEMPO DE EL Y ELLA	RECURSOS DE EL Y ELLA	ESUERZOS DE EL Y ELLA	DELEGACION	ESTILO DE DIRECCION	RETRIBUCION	SUCESION	LIDERAZGO	DISTRIBUCION DE PODER	PROPIEDAD
GERENTE	X	X	X	X		X	X	X		X
ESPOSA	X	X	X	X	X	X	X	X		
HIJOS (3)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PRIMO				X				X	X	X
TRABAJADORES				X		X				

	ENTRE FAMILIARES Y PROFESIONALES				AUSENCIA DE MECANISMOS DE PREVENCION					PERSONAS Y RELACIONES CONFLICTIVAS	
	DELEGACION	NEPOTISMO	FORMALIZACION	PROFESIONALIZACION	COMUNICACION ABIERTA	RESISTENCIA A CREAR NORMAS	RESISTENCIA A RECIBIR CRITICAS	SECRETISMO	PROTOCOLO	CRISIS FAMILIAR	CELOS
GERENTE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ESPOSA			X		X	X	X	X		X	
HIJOS (3)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
PRIMO	X	X	X	X	X		X	X		X	X
TRABAJADORES	X		X	X	X		X			X	X

	EXITO FAMILIAR			EXITO COMERCIAL				INTERRUPCIONES			
	LOGRO OBJETIVO	LOGRO SUBJETIVO	CAPACIDAD DE LA FAMILIA	TAMAÑO DE LA EMPRESA	INNOVACION	ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	ESTRUCTURA DEL CLIENTE	VACACIONES	CAMBIOS EN LA ECONOMIA	CAMBIOS POLITICAS PUBLICAS	CAPACIDAD DE LA FAMILIA
GERENTE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ESPOSA	X	X	X	X				X	X	X	X
HIJOS	X	X	X	X				X	X		X
PRIMO			X								X
TRABAJADORES			X		X						X

ANEXO C: Guía de entrevistas exploratorias

1. Guía de entrevistas exploratorias

En la entrevista exploratoria, hemos tomado variables en torno a los temas de pequeñas empresas como: edad, tamaño, evolución de las ventas, planificación, gestión del talento humano, objetivos estratégicos, informalidad; dentro de empresas familiares utilizamos: control, cultura fuerte, sucesión, conflictos familiares; y en torno al ámbito del sector confecciones: infraestructura, productividad, tecnología, calidad. Hemos tomado estas variables ya que consideramos relevantes y adecuadas para poder entender y explorar la problemática de la organización; según diferentes estudios e investigaciones realizadas. Tenemos dos guías de preguntas: una guía para entrevistar al gerente o dueño de la empresa y otra para los trabajadores de los cuales entrevistamos a dos familiares: hijo (área administrativa), sobrino (área de operación) y dos no familiares (área de producción); en las cuales hemos utilizado las mismas variables.

GUIA DE ENTREVISTAS PARA EL GERENTE	
VARIABLES	PREGUNTAS
Edad y tamaño Tamaño eficiente empresarial para alcanzar relativamente altas tasas de crecimiento	1. ¿Cuál es su cargo en la empresa? 2. ¿Cuál es su nivel académico (secundaria, técnico, universitario) ha tenido o sigue capacitaciones actualmente? ¿Cuáles? 3. ¿Cómo se llama la empresa? ¿Cuánto tiempo está en el mercado? ¿Cuáles son las marcas? ¿Qué tipo de productos ofrecen? 4. ¿Qué tamaño es la empresa?: micro hasta 150 UIT anual, pequeña de 150 a 1700 UIT, mediana de 1700 a 2500 UIT anual. ¿está acogido al régimen mype? ¿todo su ingreso es facturado?
Control Supervisión de que se cumplan con todas las funciones dentro de la empresa	1. ¿Qué áreas hay en la empresa? ¿puede mantener el control de todas las áreas? 2. Con respecto a la toma de decisiones, ¿quién toma las decisiones en la empresa, consulta con alguien? 3. ¿Qué tipo de roles tiene la familia en la empresa?
Planificación Planificación Estratégica	1. ¿Qué funciones cumple dentro de las diferentes áreas del negocio? ¿cómo considera que realiza estas funciones (excelente bueno medio mala)? 2. ¿Cuentan con una planificación adecuada de los procesos y en general de toda la empresa? (informes contables)
Cultura Fuerte cuando los miembros de la familia tienen aprecio,	3. ¿Cómo es la cultura en su empresa?, ¿la cultura familiar está presente en la empresa: disfrutan pasar tiempos juntos? ¿Expresa sus emociones? ¿Sabe cómo ayudar al otro cuando el otro tiene un problema? ¿Se siente

disfrutan pasar tiempo juntos, compromiso con el grupo, buena comunicación, alto nivel de orientación religiosa y capacidad de resolver crisis de manera efectiva	comprometido con la empresa?
Conflictos Familiares	4. ¿Influyen los problemas familiares en la empresa?
Sucesión	5. ¿Cuenta con un proceso anticipado de sucesión del liderazgo? ¿Tienes la intención de ceder el control o liderazgo del negocio a una generación futura? ¿Por qué? Cree que esta (s) persona (s) tienen las capacidades y actitudes necesarias?
El trabajo y la gestión del talento humano por Competencia	6. ¿Cuál es su método de contratar personal (familia y no familia)? 7. ¿Qué requisitos debe cumplir el personal que contrata? 8. ¿Qué tipo de relación (buena media mala) tiene con sus trabajadores? 9. ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Considera que sus trabajadores son buenos en su desempeño? ¿Reciben capacitaciones? ¿Cuentan con procesos formales de inducción? 10. ¿Cómo es sistema de pago a su personal? ¿reciben incentivos (económicos y/o otros)? 11. ¿Cómo es sistema de pago a su personal? ¿reciben incentivos (económicos y/o otros)? 12. ¿Es muy demandada la mano de obra que necesita?
Formalidad	13. ¿Conoce el régimen laboral mype? ¿Cuánto de su personal está en planilla? ¿por qué no están todos en planilla? 14. ¿Cuenta con los certificados por ley como licencias municipales, defensa civil, fumigación de todos sus locales o establecimientos? 15. ¿El total de las ventas son facturadas o declaradas?
Infraestructura instalaciones para el desarrollo de procesos	16. Si tendría que aumentar su producción ¿cuenta con la infraestructura adecuada y suficiente (local, maquinaria, personal, financiamiento, proveedores, capacidad de gestión)?
Tecnología nuevos cambios radicales en procesos tradicionales	17. ¿Cuán frecuente innovan (definición) en sus productos? 18. ¿Qué tipo de tecnologías utiliza en las diferentes áreas del negocio (softwares, sistemas, maquinarias, etc.)? ¿Cree que son las adecuadas? 19. ¿Utiliza tic's: página web, redes sociales, teléfono fijo, móvil, correo, fax? ¿Cree que son importantes? ¿Por qué?
Calidad materiales: recursos que requiere producto o servicio	1. ¿Utiliza insumos de calidad (certificaciones)? 2. ¿Cumple con los estándares en tamaño, peso, teñido y medidas en los productos terminados? 3. ¿tiene algún tipo de certificación? 4. De los productos terminados, ¿Cuál es el porcentaje de fallas?
Productividad Producir por encima del	20. ¿Cuánto tiempo demoran en preparar un pedido? ¿cumplen con el tiempo acordado?

promedio y satisfacer plenamente a los consumidores, utilizando de la mejor manera posible todos los recursos disponibles.	
Evolución del crecimiento	21. ¿Cómo han incrementado las ventas en los últimos años?
Objetivos estratégicos	22. ¿Qué visión tiene a futuro para la empresa? ¿Cómo ve a su empresa de aquí a unos 5 años? (exportación)
Conciencia de los problemas de la organización	23. ¿Qué problemas considera que tiene la empresa, que impiden una mejora en sus procesos?

GUÍA DE ENTREVISTA PARA OPERARIOS

- ¿Cómo se llama la empresa? ¿Cuál o cuáles son las marcas?
- ¿Cuánto tiempo trabajas en la empresa?
- Nivel educativo: primaria, secundaria, técnico, universitario (inconcluso o completo), ¿se ha capacitado? ¿En qué?
- ¿Tiene algún parentesco familiar con el dueño? ¿Consideran que tienen los mismos beneficios e igual trato que los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
- ¿Conoce la misión, visión de la empresa?, ¿sabes qué es lo que la empresa quiere cumplir de aquí a unos años?
- ¿En qué área se desempeña o trabaja? ¿Qué funciones realiza?
- ¿Cuenta con los recursos suficientes: ¿condiciones operativas de las máquinas, condiciones del establecimiento, materiales, ambiente para la realización de sus funciones?
- ¿Cuál es la relación que tienen con el dueño? (excelente buena media mala)
- ¿Cómo es la cultura en su empresa?, ¿la cultura familiar está presente en la empresa: disfruta pasar tiempos juntos? ¿Expresa sus emociones? ¿Sabe cómo ayudar al otro cuando el otro tiene un problema? ¿Qué sentimientos le genera cuando escucha River?
- ¿Cuál es el sistema de pago? ¿Qué agregaría? ¿Qué quitaría?
- ¿Le hacen algún tipo de evaluación del desempeño o del trabajo que realiza? ¿Sabe en qué nivel se encuentra (bajo medio óptimo experto)?
- ¿Cumple con los objetivos De producción en las fechas programadas?

- ¿Cuál es el problema que consideran que tiene la empresa? si en caso tuvieran el poder implementar una mejora ¿qué mejora podrían incorporar en la empresa?
- ¿Reciben incentivos o capacitaciones?
- ¿Necesita ser especialista para realizar su trabajo?
- ¿Cómo se ve de aquí a 5 años?

Diagnóstico de las entrevistas exploratorias

Luego de haber realizado las entrevistas exploratorias a los miembros de la familia, un familiar y un trabajador se obtuvo lo siguiente:

Edad, tamaño y control: La empresa es pequeña de acuerdo a sus ventas anuales, se encuentra en el mercado como persona jurídica hace 11 años y el control y la toma de decisiones del negocio recae sobre el fundador.

Planificación, sucesión y Formalización: Carece planificación en las diferentes áreas de gestión, así como la falta de un plan de sucesión, ausencia de funciones establecida formalmente, pues estas son tácitas. La falta de formalización se encuentra en un proceso.

Infraestructura, tecnología y calidad: La empresa cuenta con un taller de confecciones en la cual maneja maquinaria industrial mecánica y computarizadas, así mismo han adoptado innovaciones en el proceso productivo y reducción de costos en insumos.

Conflictos familiares y cultura: Entre los miembros de la familia, se evidencian conflictos frecuentes, dichos conflictos se dan durante las reuniones familiares para tomar decisiones, pero se convierten en un ring de pelea entre el fundador y los hijos. Asimismo, son originados, aparentemente, por el manejo del negocio como la toma de decisiones, la falta de delegación, la falta del involucramiento de los hijos en la empresa; además, el rendimiento descendente del negocio.

ANEXO D: Guía de entrevistas semi estructuradas para identificar conflictos

En las entrevistas semi estructuradas para identificar los conflictos, hemos tomado sub variables en torno a los temas de conflictos familiares como: recursos, delegación, estilo de dirección, retribución, sucesión, liderazgo, distribución de poder, propiedad, entre otros; y sub variables relacionados con la sostenibilidad de las empresas familiares como: logros subjetivos, logros objetivos, tamaño de la empresa, innovación, estructura de la empresa, estructura del cliente, clima familiar, entre otros. Hemos tomado estas sub variables ya que consideramos relevantes y adecuadas para poder entender y explorar la problemática de la organización; según diferentes estudios e investigaciones realizadas. Tenemos dos guías de preguntas: una guía para entrevistar a los fundadores de la empresa, otra para los hijos y una para los familiares en las cuales hemos utilizado las mismas sub variables.

Miembro de la familia

Entrevistado:	Jorge Ilizarbe
Vínculo:	Padre- Gerente General
Lugar:	Taller de Texticom Alfa SAC.
Fecha:	27 de Junio del 2018
Entrevistadoras:	Gitanni García y Jasmín Santiago

Entrevistado:	Bertha Saavedra
Vínculo:	Esposa
Lugar:	Taller de Texticom Alfa SAC.
Fecha:	28 de Junio del 2018
Entrevistadoras:	Gitanni García y Jasmín Santiago

Entrevistado:	Abigail Ilizarbe Saavedra
Vínculo:	Hija
Lugar:	Taller de Texticom Alfa SAC.
Fecha:	28 de Junio del 2018
Entrevistadoras:	Gitanni García y Jasmín Santiago

Entrevistado:	Jorge Enrique Ilizarbe Saavedra
----------------------	--

Vínculo:	Hijo
Lugar:	Taller de Texticom Alfa SAC.
Fecha:	27 de Junio del 2018
Entrevistadoras:	Gitanni García y Jasmín Santiago

Entrevistado:	Aarón Ilizarbe Saavedra
Vínculo:	Hijo
Lugar:	Taller de Texticom Alfa SAC.
Fecha:	28 de Junio del 2018
Entrevistadoras:	Gitanni García y Jasmín Santiago

Entrevistado:	Percy
Vínculo:	Sobrino
Lugar:	Taller de Texticom Alfa SAC.
Fecha:	25 de Junio del 2018
Entrevistadoras:	Gitanni García y Jasmín Santiago

1. Lista de Preguntas para Gerente y cónyuge:

Recursos: Tiempo y esfuerzo

- Puede por favor describir cómo maneja los tiempos entre la empresa y la familia
- Esta división de tiempos, ¿cómo ha afectado en su relación con su esposa/o? (alguna situación en la que haya reclamado por el tiempo que le dedica más al trabajo)
- ¿Qué consecuencias con su esposa/o ha generado los recursos invertidos en la empresa?

Delegación

- Explíqueme ¿Cómo están divididas las funciones del negocio entre los miembros de la familia? y en cuánto a personas no familiares
- ¿Qué efecto ha tenido esta división de funciones en la familia?

Estilo de dirección

- ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones en la empresa? ¿Qué tipo de discusión se han dado?

Retribución

- Explique, ¿cómo se da la retribución a los miembros de la familia que trabajan en la empresa y por qué?
- ¿Ha tenido diferencias con algún miembro por la retribución en las relaciones interpersonales de la familia?
- ¿Cómo ha impactado en el desempeño de cada miembro de la familia?

Sucesión

- explíqueme qué va a suceder con la dirección de la empresa cuando usted se retire?
- ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido el compartir esta idea con sus hijos?

Liderazgo

- ¿Qué tipo de conflicto ha observado entre sus hijos por el liderazgo de la empresa?, Mencione algunas situaciones.

Distribución de poder

- ¿Qué efectos ha generado entre sus hijos, el hecho que solo una de sus hijas tengas acciones en la empresa? Sea lo más específico y detallado posible

Nepotismo

- ¿Explique cómo es el proceso de contratación de familiares y no familiares? sea lo más específico y detallado
- Detalle algún tipo de problema que haya sucedido por la contratación de familiares

Formalización

- ¿Qué tipo de conflictos se han generado por la formalización de la empresa en las diferentes áreas de gestión?
- ¿Qué opinión tiene sobre establecer y seguir procesos? ¿Ha tenido diferencias con algún miembro sobre este tema?

Profesionalización

- ¿Qué tipo de problemas se han presentado en la empresa por no contar con trabajadores profesionales?
- ¿Qué opinión tiene sobre la incorporación de profesionales calificados en su empresa? ¿Ha tenido diferencias con algún miembro sobre este tema?
- ¿Cómo es la capacitación en su empresa? ¿Ha tenido diferencias con algún miembro sobre este tema?

Ausencia de comunicación abierta y sincera

- ¿Cómo es la comunicación con sus trabajadores? Mencione alguna situación

Resistencia a crear normas

- Detalle ¿qué tipo de normas ha establecido en su empresa y cuáles son cumplidas?

Secretismo informativo y financiero

- Puede detallar ¿qué tipo información financiera y de la empresa la comparte con sus hijos y los trabajadores?

Innovación

- ¿Qué entiende por innovación y qué de ello ha aplicado en su empresa?
- Explique qué situaciones familiares han afectado la sostenibilidad del negocio

Celos

- ¿Qué tipo de relación tienen sus hijos trabajando en la empresa?

Éxito subjetivo

- ¿Se siente satisfecho con lo que ha logrado en su empresa? Explique
- En cuanto a sus hijos, ¿Se siente satisfecho por logros de ellos? Explique
- ¿Qué le falta para sentirse completamente satisfecho?

Éxito objetivo

- ¿En cuánto han incrementado sus los últimos años?
- ¿Considera que han logrado incrementar sus ventas? ¿Por qué?
- ¿Qué considera que le falta lograr como empresa?

2. Lista de preguntas para hijos:

- ¿En qué área trabaja y cuáles son sus funciones dentro del negocio familiar?
- ¿Cuál ha sido su formación académica-profesional y capacitación relacionada con las funciones que realiza en el negocio familiar?

Recursos: tiempo y esfuerzo

- Relate situaciones en las que sus padres hayan tenido conflictos por el tiempo invertido en el negocio
- Relate situaciones en las que sus padres hayan tenido conflictos por los recursos invertido en el negocio
- Relate situaciones en las que sus padres hayan tenido conflictos por el esfuerzo invertido en el negocio

Delegación

- ¿Qué opina sobre cómo están divididas las funciones entre los miembros de la familia? y ¿En cuánto a personas no familiares?

Estilo de dirección

- ¿Quiénes y Cómo se toman las decisiones en la empresa? ¿Qué tipo de discusiones se han dado?
- ¿Qué opina sobre el estilo de dirección de su padre en la empresa? ¿Qué efecto ha tenido el estilo de dirección de su padre en la relación entre usted y sus padres?

Retribución

- ¿Cuál es la retribución que percibe por su trabajo en la empresa? ¿Qué efecto ha tenido la retribución en la relación entre usted y sus padres?

Sucesión

- ¿Qué va suceder con la dirección de la empresa cuando su padre decida retirarse? ¿Qué opinión tiene sobre este tema?

Distribución de poder

- ¿Cuál es su opinión sobre el hecho que las acciones de la empresa están distribuidas entre su mamá y tu hermana mayor?

Nepotismo

- Detalle algún tipo de problema que haya sucedido por la contratación de familiares

Formalización

- ¿Qué tipo de conflictos se han generado por la formalización de la empresa en las diferentes áreas de gestión?

Profesionalización

- ¿Qué tipo de problemas se han presentado en la empresa por no contar con trabajadores profesionales?

Ausencia de comunicación abierta y sincera

- ¿Cómo es la comunicación con los miembros de la familia?

Resistencia a crear normas

- ¿Qué normas se cumplen en la empresa? ¿Cuáles añadiría a la lista de normas?

Resistencia a recibir críticas

- ¿Qué opina sobre las críticas?

Secretismo informativo y financiero

- ¿Qué tipo de información financiera conoce sobre la empresa?

Crisis familiares

- ¿Cómo es la relación con sus padres? ¿Cómo afecta en el ámbito laboral?
- ¿Cómo es la relación con sus hermanos? ¿Cómo afecta en el ámbito laboral?
- ¿Cómo es la relación entre sus padres? ¿Cómo afecta en el ámbito laboral?
- ¿Cómo es la relación con otros familiares? ¿Cómo afecta en el ámbito laboral?

3. Lista de preguntas para el sobrino:

Liderazgo

- Detalla alguna situación que hayas observado entre tus primos por el liderazgo de la empresa
- Has observado conflictos entre tus primos por solo uno de ellos tener acciones en la empresa

Retribución

- ¿Cómo es la retribución que recibes por tu trabajo?, ¿qué tipo de conflictos ha generado?

Delegación

- ¿Has observado cómo es la división de funciones en la familia? Mencione algunas situaciones

Nepotismo

- ¿cómo fue el proceso que utilizaron para tu contratación?
- Detalle algún tipo de problema que haya sucedido por la contratación de familiares

Ausencia de comunicación abierta y sincera

- Detalla cómo es tu comunicación con los trabajadores y miembros de la familia
- ¿Cómo es la relación con sus tíos?
- ¿Cómo es la relación con sus primos?

Resistencia a recibir críticas

- Detalla alguna situación en la que hayas recibido críticas sobre tu desempeño y como la tomaste

Secretismo informativo y financiero

- ¿Cuáles son los tipos de información de la empresa que los dueños comparten contigo?

Resistencia a crear normas

- ¿Qué normas se cumplen en la empresa? ¿Cuáles añadiría a la lista de normas?

Profesionalización

- ¿Qué tipo de problemas se han presentado en la empresa por no contar con trabajadores profesionales?

Crisis familiares

- Detalla alguna situación en la que hayas observado alguna crisis familiar
- Detalla alguna situación en la familia que hayas observado que haya perjudicado el desempeño de la empresa.

Estilo de dirección

- ¿Qué opinas sobre el estilo de dirección de tu tío en la empresa?



ANEXO E: Encuesta a trabajadores

	Ítem	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo ----- Totalmente de acuerdo				
			1	2	3	4	5
DELEGACIÓN	1	Realizo las mismas tareas todos los días en la empresa	1	2	3	4	5
	2	Cumplo con producir la cantidad máxima que me encargan	1	2	3	4	5
	3	He recibido sanciones cuando he llegado tarde al trabajo	1	2	3	4	5
	4	Cumplo con mis tareas acordadas en el trabajo	1	2	3	4	5
RETRIBUCI	5	Considero que debo ganar más	1	2	3	4	5
	6	Estoy de acuerdo con el sueldo que recibo	1	2	3	4	5
SECRETISMO	7	Conozco la visión de la empresa	1	2	3	4	5
	8	Conozco la misión de la empresa	1	2	3	4	5
	9	Conozco los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
	10	Tengo conocimiento de la información financiera e interna de la empresa	1	2	3	4	5
	11	Conozco la situación financiera de la empresa	1	2	3	4	5
PROFESIONALIZACIÓN	12	Considero que debo especializarme en el trabajo que realizo	1	2	3	4	5
	13	Soy capaz de seguir procesos establecidos	1	2	3	4	5
	14	Considero que las tareas y funciones deben estar en manos de personas preparadas y aptas.	1	2	3	4	5
	15	Considero que cada área debe trabajar aisladamente	1	2	3	4	5
AUSENCIA DE COMUNICACIÓN ABERTA	16	Cuando tengo dificultades para realizar las tareas, lo comunico.	1	2	3	4	5
	17	Soy capaz de trabajar en función a metas y objetivos.	1	2	3	4	5
	18	Tengo la confianza de comunicar mis dudas a los dueños	1	2	3	4	5
	19	Tengo la confianza de comunicar mis dudas a mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5

CRÍTICAS	20	Acepto las críticas de buena manera	1	2	3	4	5
RESISTENCIA A NORMAS	21	Considero que trabajo mejor bajo presión	1	2	3	4	5
	22	Considero que deben implementarse más normas	1	2	3	4	5
CONFLICTOS FAMILIARES	23	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
	24	Tengo una buena relación con los dueños	1	2	3	4	5
	25	He observado conflictos familiares dentro del área de trabajo	1	2	3	4	5
	26	He observado una buena relación entre los miembros de la familia	1	2	3	4	5



ANEXO F: Encuesta de clima familiar

	Ítem	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo.....totalmente de acuerdo				
			1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN ABIERTA	1	Las personas expresan abiertamente sus opiniones	1	2	3	4	5
	2	Damos a conocer nuestros puntos de vista para todos	1	2	3	4	5
	3	Somos educados en lugar de honestos en la forma en que nos comunicamos entre sí	1	2	3	4	5
	4	Hablamos regularmente sobre cosas que nos preocupan	1	2	3	4	5
	5	Las personas están interesadas en la opinión de los demás	1	2	3	4	5
	6	Nos tomamos el tiempo para escucharnos unos a otros	1	2	3	4	5
	7	Sacamos problemas al aire libre, bueno o malo	1	2	3	4	5
	8	somos francos el uno con el otro	1	2	3	4	5
AUTORIDAD INTERGENERACIONAL	9	las generaciones más jóvenes intentan conformarse con lo que la generación más vieja querría	1	2	3	4	5
	10	los deseos de la generación anterior son obedecidos	1	2	3	4	5
	11	la autoridad de la generación anterior es cuestionado	1	2	3	4	5
	12	familiares de la generación anterior establecen las normas	1	2	3	4	5
	13	tomamos decisiones con cada persona quien tiene igualdad de opinión, independientemente de la antigüedad	1	2	3	4	5
	14	los miembros más viejos y más jóvenes tienen igual cantidades de energía	1	2	3	4	5
	15	la palabra de la generación anterior es ley	1	2	3	4	5
	16	Se anima a la generación más joven a no desafiar libremente las opiniones de las generaciones mayores	1	2	3	4	5
ATENCIÓN INTERGENERACIONAL	17	la generación anterior toma un interés cercano en las actividades de la generación más joven	1	2	3	4	5
	18	la generación anterior muestra una preocupación activa para el bienestar de la generación más joven	1	2	3	4	5
	19	Se espera que la generación más joven mire después de sus propios intereses	1	2	3	4	5

	20	Los miembros más viejos tienen una actitud protectora hacia los miembros más jóvenes	1	2	3	4	5
	21	los jóvenes adultos se dejan a sus propios recursos	1	2	3	4	5
	22	La generación anterior es altamente solidaria los objetivos de la generación más joven	1	2	3	4	5
	23	la generación anterior es muy receptiva a las necesidades de la generación más joven	1	2	3	4	5
	24	Los miembros mayores de la familia están atentos a preocupaciones de los miembros más jóvenes de la familia	1	2	3	4	5
COHESIÓN COGNOSCITIVA	25	tenemos puntos de vista similares sobre las cosas	1	2	3	4	5
	26	tendemos a tener puntos de vista iguales sobre la mayoría de los problemas sociales	1	2	3	4	5
	27	hemos compartido intereses y gustos	1	2	3	4	5
	28	nuestras actitudes y creencias son bastante similares	1	2	3	4	5
	29	tenemos mucho en común	1	2	3	4	5
	30	pensamos igual	1	2	3	4	5
	31	tenemos perspectivas totalmente iguales en cosas	1	2	3	4	5
	32	nuestros valores son muy similares	1	2	3	4	5
COHESIÓN EMOSIONAL	33	para muchos de nosotros nuestros lazos emocionales más fuertes están dentro de la familia	1	2	3	4	5
	34	el vínculo emocional entre todos nosotros es muy fuerte	1	2	3	4	5
	35	generalmente nos sentimos felices de estar el uno con el otro	1	2	3	4	5
	36	nos extrañamos cuando estamos separados por un mientras	1	2	3	4	5
	37	los miembros de la familia se sienten seguros	1	2	3	4	5
	38	los miembros de la familia sienten calor el uno por el otro	1	2	3	4	5
	39	somos emocionalmente cercanos	1	2	3	4	5
	40	sentimos mucho amor el uno por el otro	1	2	3	4	5
PTAB ILID	41	enfrentamos desafíos de manera muy efectiva	1	2	3	4	5

42	somos flexibles y adaptables en la forma en que tratamos con dificultades	1	2	3	4	5
43	somos excelentes en lidiar con lo inesperado	1	2	3	4	5
44	siempre podemos ayudarnos unos a otros cuando necesidad surge	1	2	3	4	5
45	en la resolución de problemas, a menudo estamos dispuestos a cambiar nuestras rutinas	1	2	3	4	5
46	abordamos los problemas con una actitud positiva de mentalidad	1	2	3	4	5
47	sabemos que tenemos el poder de resolver los principales problemas	1	2	3	4	5
48	cuando enfrentamos dificultades trabajamos juntos eficazmente	1	2	3	4	5

Adaptado de: Björnberg y Nicholson (2007).



ANEXO G: Encuesta de compromiso para todos los miembros de la empresa

Ítem	Afirmaciones	totalmente en desacuerdo -----totalmente de acuerdo				
		1	2	3	4	5
1	Estoy muy orgulloso(a) de decirles a otros que soy parte de esta empresa	1	2	3	4	5
2	Yo hablo de esta empresa con mis amigos/as como una empresa donde trabajar	1	2	3	4	5
3	Estoy feliz de trabajar en esta empresa	1	2	3	4	5
4	El pertenecer a esta empresa me hace sentir importante ante mis amigos	1	2	3	4	5
5	Quiero a mi empresa	1	2	3	4	5
6	Esta organización significa personalmente mucho para mí	1	2	3	4	5
7	Pienso que esta es la mejor empresa para la cual trabajar	1	2	3	4	5
8	Muchas cosas me ponen nervioso / a	1	2	3	4	5
9	Me siento ligado emocionalmente a mi organización	1	2	3	4	5
10	Mi trabajo es central para mi existencia	1	2	3	4	5
11	La mayoría de mis interés están centrados alrededor de mi trabajo	1	2	3	4	5
12	Las cosas más importantes que me hacen feliz involucran de mi trabajo	1	2	3	4	5
13	Las cosas más importantes que me pasan se relacionan con mi trabajo	1	2	3	4	5
14	Mis metas personales tienen que ver con mi trabajo	1	2	3	4	5
15	El entrenamiento y desarrollo que he recibido en esta empresa difícilmente lo tendría en otra	1	2	3	4	5
16	Mi empresa me da seguridad laboral	1	2	3	4	5
17	No he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer en esta empresa	1	2	3	4	5
18	Aunque el sueldo no es muy alto en esta empresa, tengo un trabajo estable	1	2	3	4	5
19	He invertido muchos años en la empresa como para considerar renunciar	1	2	3	4	5

20	El pensar en cambiar de empresa me espanta, pues hay pocas posibilidades de conseguir otro puesto vacante	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---	---

Adaptado de: Betanzos y Paz (2007).



ANEXO H: Bitácoras

Fecha: 23/05/2018

Entrevista a Sra. Bertha (cónyuge), Abigail

Temas: (hija), Percy (sobrino).

Participante	Actividades	Duración
Jasmín	Se realizó entrevistas a profundidad semiestructuradas a la sra Bertha, Abigail (hija) y a Percy (Primo). Cada uno por separado. Gioanna no participó para no sesgar las respuestas.	2 horas
Gitanni	Toma de notas en las entrevistas	2 horas
Observaciones	Gioana Ilizarbe, no participó de las entrevistas para no sesgar las respuestas. Luego de las entrevistas, escucho los audios para mejorar el cuestionario de las entrevistas y obtener mayor información de los	
	Luego hubo una reunión de las tres integrantes, para continuar con el mejoramiento de las preguntas de las entrevistas y la elaboración de las encuestas.	

Fecha: 30/05/2018

Temas: Entrevistas a hijos y encuestas

Participante	Actividades	Duración
Gioanna, Gitanni y	Mejoras de las preguntas de las entrevistas y mejoras en las afirmaciones de los likert	2 horas
Gioanna	Entrega de las encuestas a los trabajadores y familiares para su llenado que se encontraban en el área de producción. Las encuestas se realizaron de forma anónima y se les explicó el propósito de las	30 minutos
Gitanni y Jasmín	Se realizó la entrevista a profundidad semiestructurada a Aaron Ilizarbe, hijo del sr Jorge. Gioanna no estuvo presente para no sesgar las respuestas.	45 min

Fecha: 27/8/18

Entrevistas gerente, hijos y encuestas a

temas: trabajadores

Participante	Actividades	Duración
Gitanni y Jasmín	Se entrevistó al sr Jorge Ilizarbe utilizando la entrevista a profundidad semiestructurada, Gioanna estuvo ausente para no sesgar las respuestas	1 hora
Gioanna	Se realizó encuestas a los trabajadores de área de ventas y familiares que no estuvieron presentes la fecha anterior.	2 horas.
Gitanni y Jasmín	Se entrevistó a Jorge Enrique, hijo del sr Jorge, utilizando la entrevista a profundidad semiestructurada. Gioanna estuvo ausente para no sesgar las respuestas.	1 hora

ANEXO I: Index

1. Conflictos entre fundador y cónyuge
 - 1.1. Tiempo
 - 1.2. Recursos
 - 1.3. Esfuerzos
2. Conflictos entre padres e hijos
 - 2.1. Delegación
 - 2.2. Estilo de dirección
 - 2.3. Retribución
 - 2.4. Sucesión
3. Conflictos entre hermanos o primos
 - 3.1. Liderazgo
 - 3.2. Distribución de poder
 - 3.3. Retribución por el trabajo
 - 3.4. Propiedad
4. Conflictos entre familiares y profesionales
 - 4.1. Delegación
 - 4.2. Nepotismo
 - 4.3. Formalización
 - 4.4. Profesionalización
5. Ausencia de mecanismos de prevención de su aparición y/o de su preparación
 - 5.1. Ausencia de comunicación abierta y sincera entre padres e hijos
 - 5.2. Valores
 - 5.3. Resistencia a crear normas
 - 5.4. Resistencia a recibir críticas
 - 5.5. Secretismo informativo y financiero
 - 5.6. Protocolo
6. Personas y relaciones conflictivas
 - 6.1. Crisis familiares
 - 6.2. Celos
7. Éxito familiar
 - 7.1. Estructura de la familia
 - 7.2. Capacidad de la familia
8. Éxito comercial
 - 8.1. Tamaño de la empresa
 - 8.2. Innovación
 - 8.3. Estructura de la industria
 - 8.4. Estructura del cliente
 - 8.5. Capacidad de la familia
9. Interrupciones
 - 9.1. Vacaciones
 - 9.2. Cambios en la política
 - 9.3. Cambios de políticas públicas
 - 9.4. Capacidad de la familia

ANEXO J: Productos que ofrece la empresa



Fuente: Texticom Alfa SAC (2018): "River Jeans"



Fuente: Texticom Alfa SAC (2018): "River Jeans"



ANEXO K: Portada de red social de la empresa



Fuente: Texticom Alfa SAC (2018): “River Jeans”

ANEXO L: Instalaciones del taller de Texticom Alfa SAC

