

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica.
Estudio del GRUPO MONTOYA NÚÑEZ, conglomerado empresarial
del sector gastronómico de Chiclayo, Lambayeque**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Pública presentada por:

RODRÍGUEZ NÚÑEZ, Javier Ernesto

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

ROMERO ROMERO, Niel
YZUSQUI NORIEGA, Mauricio David

Asesorados por: Dr. Luis Felipe Soltau Salcedo

Lima, marzo de 2020

La tesis

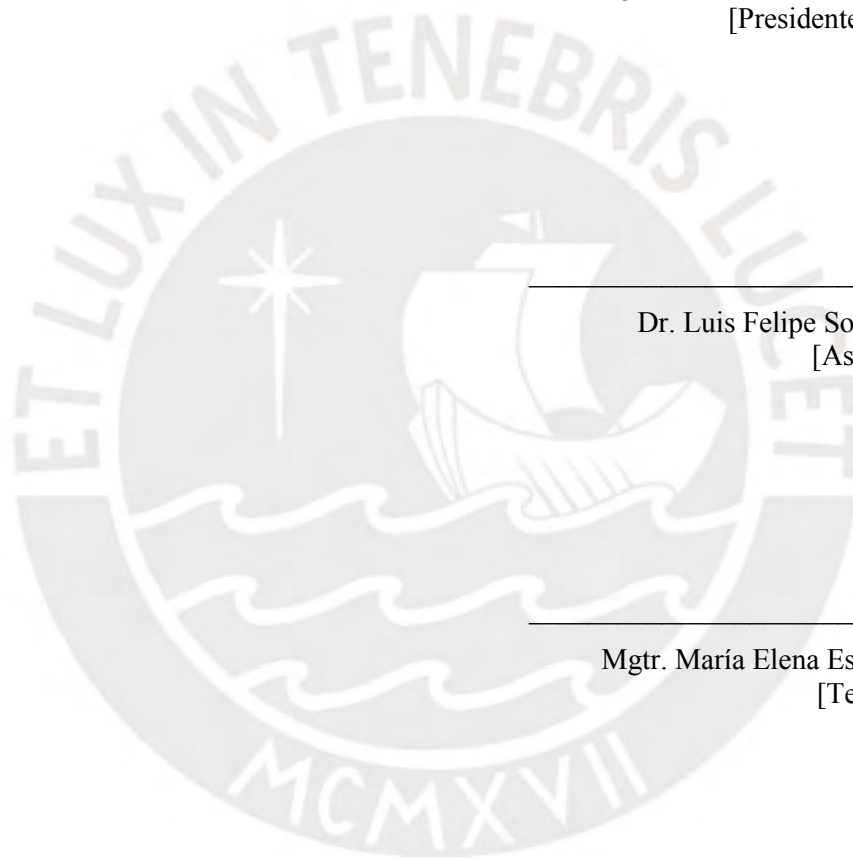
La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del Grupo Montoya Núñez, conglomerado empresarial de la ciudad de Chiclayo, Lambayeque.

Ha sido aprobada por:

Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Presidente del Jurado]

Dr. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Asesor Jurado]

Mgtr. María Elena Esparza Arana
[Tercer Jurado]



A Benito
Javier Rodríguez

A Dios, mi familia, nuestro asesor, y mis amigos que me acompañaron en este proceso.

Niel Romero

A Dios y a la Virgen, por iluminar mi camino y llenarme de paz en los momentos que más lo necesito. A mis padres, por todo su esfuerzo para permitirme estudiar en la mejor universidad del país, por su inmenso amor que me demuestran cada día. A mis hermanos, Adriana y Francisco, que son mi un gran motivo para sonreír cada día, con quienes siempre comparto mis logros. A mis amigos, Niel y Javier, por el fabuloso trabajo en equipo y la compenetración que llegamos tener a pesar de pasar por momentos tensos. Y finalmente a todas las personas que fueron parte de este proceso y de mi vida universitaria.

Mauricio Yzusqui



Agradecemos a toda la familia Montoya Núñez por su gran disposición a brindarnos las facilidades para llevar a cabo esta investigación, por su tiempo y su carisma, por su amabilidad y por la hospitalidad.

Agradecemos a nuestro asesor, Luis Felipe Soltau, por ser un gran guía y consejero, por compartir su tiempo con nosotros, por el compromiso que nos demostró, y por todos los consejos brindados a lo largo de esta investigación.

Igualmente, queremos agradecer a todos los colaboradores entrevistados porque nos brindaron un espacio y tiempo dentro de su horario laboral y siempre tuvieron una buena actitud.

Por último, a nuestras queridas familias por su apoyo y cariño constante durante todo este proceso.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problemática de la investigación.....	3
1.1. Problema empírico	3
1.2. Problema teórico	4
2. Justificación.....	4
3. Viabilidad.....	5
4. Pregunta de investigación.....	5
4.1. Pregunta principal	5
4.2. Preguntas específicas.....	5
5. Objetivos de investigación	6
5.1. Objetivo general	6
5.2. Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO 2: LA EMPRESA FAMILIAR PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y DESAFÍOS DE GESTIÓN	7
1. La empresa familiar y sus características	7
1.1. Evolución del concepto de empresa familiar.....	8
1.2. Características distintivas de la empresa familiar	11
1.3. Principales modelos de análisis de la empresa familiar	22
2. Desafíos de gestión en la empresa familiar	34
2.1. Liderazgo orientativo frente a la dirección autocrática	34
2.2. Meritocracia frente al nepotismo.....	35
2.3. Establecimiento de roles frente a roles difusos	36
2.4. Planificación de la sucesión frente al fracaso en la transición generacional	36
2.5. Eliminación de los recursos que no agregan valor frente a la acumulación de recursos.....	39
2.6. Atracción y retención de personas calificadas frente a la rotación del talento	40
2.7. Profesionalización frente al manejo instintivo	41
3. La profesionalización como decisión estratégica en la empresa familiar	42
3.1. Motivos e inicio de la profesionalización.....	43
3.2. Limitantes y desafíos de la profesionalización.....	45
3.3. Dimensiones y factores de éxito de la profesionalización.....	49
CAPÍTULO 3: GRUPO MONTOYA NÚÑEZ	55
1. Antecedentes del Grupo Montoya Núñez (GMN)	56
2. Conformación actual del GMN.....	58

2.1.	Dirección corporativa.....	58
2.2.	Unidades principales del negocio: restaurantes.....	62
2.3.	Otras unidades de negocio: concesionarios y marcas propias.....	66
2.4.	Unidad de apoyo: Planta Procesadora de Alimentos S.A.C.....	67
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO		68
1.	Alcance, diseño y enfoque de la investigación.....	68
1.1.	Alcance de la investigación.....	68
1.2.	Diseño de la investigación.....	68
1.3.	Diseño metodológico de la investigación.....	69
2.	Levantamiento y procesamiento de la investigación.....	71
2.1.	Variables y sub variables de la investigación.....	72
2.2.	Técnicas de recolección de información	75
2.3.	Recolección de datos.....	78
2.4.	Organización y análisis de la información	83
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y HALLAZGOS.....		86
1.	Análisis preliminar del GMN.....	86
1.1.	Composición del GMN	86
1.2.	Evolución de las dimensiones del GMN: familia, negocio y propiedad	88
2.	Influencia de la familia en la gestión del GMN	104
2.1.	Influencia familiar en la cultura organizacional.....	104
2.2.	Influencia familiar en la toma de decisiones	107
3.	Acerca de la profesionalización como desafío de gestión en el GMN.....	111
3.1.	Profesionalización en la gestión estratégica de los recursos humanos.....	111
3.2.	Profesionalización en la gestión estratégica de los recursos financieros.....	127
3.3.	Profesionalización en la gestión estratégica de marketing y ventas	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		138
1.	Conclusiones	138
1.1.	Sobre los subsistemas del GMN: familia, negocio y propiedad.....	138
1.2.	Sobre la influencia de la familia en el GMN.....	140
1.3.	Sobre la gestión estratégica del GMN.....	142
1.4.	Conclusión general.....	146
2.	Recomendaciones.....	147
REFERENCIAS.....		149
ANEXO A: Matriz de consistencia.....		154
ANEXO B: Organigrama del Grupo Montoya Núñez.....		159
ANEXO C: Modelo de crecimiento empresarial según Churchill y Lewis		160

ANEXO D: Línea de tiempo del Grupo Montoya Núñez	161
ANEXO E: Ubicación de las unidades de negocio del Grupo Montoya Núñez	162
ANEXO F: Dossier fotográfico del Grupo Montoya Núñez.....	163
ANEXO G: Guía de entrevistas exploratorias	166
ANEXO H: Guía de entrevistas a profundidad	174
ANEXO I: Bitácora – 1° Visita de campo	203
ANEXO J: Bitácora – 2° Visita de campo	205
ANEXO K: Matriz FODA - GMN.....	207
ANEXO L: Cronograma de actividades.....	209
ANEXO M: Matriz de análisis.....	212



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Stereotypical dichotomies regarding non-family and family business	12
Figura 2: Modelo de los 3 círculos según Davis y Tagiuri	26
Figura 3: Modelo de los 5 círculos según Joan M. Amat.....	27
Figura 4: Diagrama de los 3 ejes según Gersick, McCollon y Lansberg	29
Figura 5: Modelos holístico de la empresa familiar y su entorno según Donckels y Frölich	33
Figura 6: Secuencia metodológica	71
Figura 7: Sub variables de la variable Estados de los Subsistemas.....	72
Figura 8: Sub variables de la segunda variables Negocio Influenciado por la familia	73
Figura 9: Áreas de análisis de la profesionalización	74
Figura 10: Áreas de análisis de la profesionalización	75
Figura 11: Orden de formulación de las preguntas de investigación	79
Figura 12: Proceso de análisis de la investigación	83
Figura 13: Matriz de análisis de la investigación	84
Figura 14: Matriz de resultados de la investigación.....	85
Figura 15: Composición del GMN según el modelo de los 3 círculos de Davis y Tagiuri.....	86
Figura 16: Evolución del GMN según el modelo evolutivo de Gersick, Davis, McCollon y Lansberg.....	88
Figura 17: Proceso de selección del talento en el GMN	118

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de la empresa familiar.....	9
Tabla 2: Modelos de análisis de la empresa familiar	24
Tabla 3: Entrevistas introductorias – 1º Visita de Campo	79
Tabla 4: Entrevistas a profundidad – 2º Visita de Campo	81
Tabla 5: Entrevistas a expertos.....	83



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisiones estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del Grupo Montoya Núñez (GMN), conglomerado empresarial familiar del sector gastronómico en la ciudad de Chiclayo - Perú. Esta investigación tiene un alcance descriptivo, un enfoque metodológico cualitativo y diseño holístico de caso único; para ello se han realizado entrevistas a profundidad semiestructuradas acompañadas de observaciones no participante como complemento.

Así, se tiene como objetivos específicos describir la composición y situación de los subsistemas negocio, familia y propiedad, y cómo estos se superponen entre sí; ello nos permite identificar los aportes y trabas familiares que influyen estratégicamente en el negocio del GMN, tanto en la cultura organizacional como en la toma de decisiones. Con ello, finalmente se determinan los aspectos que ameritan profesionalizarse en relación a la gestión estratégica de personas, el control de recursos financieros y la gestión estratégica de marketing y ventas.

El GMN se encuentra en fase de crecimiento empresarial, en la cual se busca la incorporación formal de los hijos en el negocio y para ello se necesita formalizar los roles y establecer el proceso de inserción de cada uno. La familia tiene un impacto tanto positivo como negativo en el negocio; por un lado, muchas veces el bienestar de esta en el corto plazo prima por sobre el desarrollo empresarial; pero, por otro lado, el compromiso, los valores, y la motivación de sus miembros se irradia hacia todos los colaboradores del Grupo.

Se encontró también que no existe un análisis de puestos formal, pues las funciones y requerimientos de los puestos solo existen verbalmente, y ello genera en algunas ocasiones duplicidad de funciones, reprocesos o sobre carga laboral. Existe meritocracia en los procesos de selección y promoción, pero es menester darle tanta importancia los conocimientos técnicos como a las habilidades blandas y el compromiso. También se observan oportunidades de mejora en la planificación financiera, pero se resalta que cada vez se tiene una mayor aceptación de la deuda financiera por los beneficios que ha traído al negocio. Por último, se debe elaborar una estrategia de posicionamiento diferenciada para los dos restaurantes del GMN, y crear valor de marca como activo intangible, que puede contribuir con la atracción y fidelización de clientes.

INTRODUCCIÓN

El interés por esta investigación nace debido a las particularidades de la realidad económica y empresarial del Perú. Si bien se debe reconocer el crecimiento macroeconómico sostenido que se ha logrado a lo largo de la última década y el auge de sectores como la gastronomía y el turismo; es importante no cegarse y saber reconocer qué tipo debilidades se deben superar, como por ejemplo la baja competitividad y baja productividad de las empresas en nuestro país (sobre todo si lo medimos tomando como referencia el promedio de los países pertenecientes a la OCDE), la insuficiente capacidad institucional, la alta tasa de informalidad del empleo, entre otros tantos trastes para el desarrollo.

Uno de los datos más relevantes de la realidad económica empresarial del Perú es, de acuerdo con la Vicepresidenta de la Asociación de Empresas Familiares, que el 90% de las empresas peruanas tienen origen familiar (Garland citado en El Peruano 2018); las cuales generan aproximadamente el 45% del PBI del Perú y representan alrededor del 79% del empleo en el país (Indacochea, 2007). Sin embargo, las estadísticas en cuanto a la duración de su existencia, como se detalla más adelante, no son nada favorables debido a la mala gestión que llevan a cabo. Ante ello, es importante notar la importancia de la empresa familiar como el motor principal de la economía nacional y fuente de ingresos de muchísimas personas, y velar por el correcto desarrollo de la empresa familiar, haciendo frente a sus limitaciones generadas por una falta de conocimientos de gestión, está en la agenda tanto de la gestión pública como de la gestión privada. Y es que son enormes los beneficios que conlleva propiciar el crecimiento de éstas, desde temas fiscales y tributarios para las arcas del estado hasta la mejora de índices macro y microeconómicos como la productividad y el ingreso medio de la población.

De esta manera nació el interés por analizar a las empresas familiares y la profesionalización como decisión estratégica para su sostenibilidad a través del tiempo; y como sujeto de investigación se examinará al Grupo Montoya Núñez, un conglomerado del sector gastronómico en Chiclayo, Perú. A continuación, se desarrollan seis capítulos, que contienen el planteamiento de la investigación, el marco conceptual, el marco contextual, la metodología de la investigación, los hallazgos y análisis de resultados y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

Esta investigación se inicia con el planteamiento de la investigación, bajo la cual se analiza el problema (tanto de manera teórica como empírica) respecto a la situación actual de las empresas familiares. Luego de ello se realizan las preguntas de investigación tanto generales como específicas para que, de esta manera, determinar los objetivos, que se detallan en la matriz

de consistencia (ver anexo A). Asimismo, argumentamos la justificación y la viabilidad de realizar la presente investigación. El marco teórico tiene lugar en el segundo capítulo de la tesis y está enfocado en comprender a la empresa familiar y sus principales características, sus desafíos de gestión y la profesionalización como herramienta estratégica. Posteriormente, en el capítulo 3, analizamos al Grupo familiar Montoya Núñez, y describimos la dirección corporativa del grupo, así como a cada una de las unidades de negocio que lo componen.

El cuarto capítulo aborda el marco metodológico, en el cual se establece el tipo de investigación a realizar considerando alcance, diseño y enfoque para después fijar las herramientas para la recolección y análisis de la información de campo. En el quinto capítulo, que corresponde al Marco Analítico, se presentan de los resultados a partir de la recolección de data en campo para finalmente arribar a conclusiones y recomendaciones acerca de la implementación de una gestión profesionalizada en el Grupo. El cronograma de actividades para llevar a cabo la elaboración de la presente investigación se muestra en el Anexo L.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problemática de la investigación

1.1. Problema empírico

Con base en los estudios efectuados en organizaciones de diferentes países por Gallo (1995), Gersick (1997), Gallo & Amat (2003) y Ward (2006), se demuestra que de cada 100 empresas de tipo familiar solo el 33% de ellas logran sobrevivir al proceso de cambio de segunda generación (citado en Galvis 2011). Como se puede apreciar, estos estudios son de carácter internacional, pero los resultados concuerdan con estadísticas en el Perú. Lastimosamente, según el estudio "Programas de Empresas Familiares" elaborado en el año 2014 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en el Perú solo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación, y de ellas, solo el 5% sobrevive a la tercera.

De acuerdo a este informe del BID y la CCL, los principales motivos por los cuales sucumben las empresas familiares es la falta o incorrecta implementación de un gobierno corporativo, la negativa a incluir en la compañía a ejecutivos externos calificados, la carencia de un plan anticipado de sucesión de la propiedad y gestión de la empresa, entre otros aspectos relacionados a una gestión instintiva. De manera coherente, para Galvis la mayor causa del deceso de este tipo de empresas "radica en factores tales como la ausencia total de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, que sumadas al limitado acceso al crédito que poseen y su escasa capacidad productiva profundizan sus condiciones de crisis y poca competitividad" (Galvis 2011, p.5). De esta manera "se generan conflictos entre los familiares y baja productividad de la empresa, tras lo cual pierde competitividad y la lleva a la quiebra", afirma José Antonio Torres, coordinador del Programa de Empresas Familiares del BID (citado en Gestión 2014).

Como bien resaltan Sánchez y Barber, esto se debe a que la mayoría de las empresas familiares se caracterizan por tener una estructura organizacional muy informal, pues en una primera etapa de vida los métodos de gestión son básicamente intuitivos no se dedica tiempo al replanteo estratégico, dejando de lado la planificación (citado en Llanos, Pasten y Huepe 2010). Sin embargo, la empresa crece, va adquiriendo un mayor grado de complejidad y durante este proceso se incorpora la siguiente generación con nuevas ideas; no obstante, se corre el riesgo de que estos adopten el mismo estilo de gestión (Cannizzaro citado en Llanos, Pasten y Huepe 2010).

Un estilo de gestión con las características previamente descritas generará que la empresa no pueda explotar al máximo su potencial, pues la alta gerencia no tendrá un crecimiento planificado y controlado por lo que todo se resumirá a una forma instintiva de hacer las cosas.

1.2. Problema teórico

La profesionalización ha sido abarcada en muchas investigaciones desde la perspectiva empresarial en general, mas no enfocado específicamente a las empresas familiares, la cual tiene retos y desafíos particulares. Por un lado, los más grandes referentes acerca de las empresas familiares como Peter Leach y Juan Monreal Martínez se enfocan más en tema de la sucesión generacional y la distribución de roles, y solo mencionan en un pequeño acápite algo relacionado con la profesionalización en una empresa familiar.

Por otro lado, existen infinidad de investigaciones prácticas y teóricas acerca de la profesionalización, muchas de ellas enfocadas a su influencia en el crecimiento de pequeñas y medianas empresas; que si bien es cierto comparten cierta intersección con las empresas familiares, pero que terminan siendo fenómenos distintos.

Del mismo modo, gran parte de la bibliografía respecto a la gestión del sector gastronómico se enfoca en la administración de la cadena productiva y a la gestión sustentable, pero la vinculación del sector con la empresa familiar es nula en la literatura.

2. Justificación

La presente investigación permitirá tener un mayor entendimiento de la gestión estratégica de la empresa familiar y la profesionalización en una organización que opera en el sector gastronómico al norte del país. La relevancia de la investigación radica en su desarrollo en un sector económico y contexto social en los cuales no se han desarrollado muchos estudios relacionados al tema expuesto. Así, el aporte de este estudio es conocimiento específico sobre la comprensión de la gestión de empresas familiares desde una perspectiva estratégica en el sector gastronómico.

Los resultados del estudio planteado por un lado benefician al sujeto de estudio, Grupo Montoya Núñez, y a futuros estudios de empresas familiares desde un enfoque estratégico.

Por un lado, a partir de la identificación de la influencia de la dimensión familiar en la gestión estratégica se podrá brindar un alcance al GMN para evaluar la profesionalización de su toma de decisiones. Esto con el fin de que las actividades primarias y de soporte puedan tener una mejor interacción y equilibrio de la dimensión familiar, del negocio y la propiedad. Ya que, dada la situación actual vinculada al fracaso de la empresa familiar en su proceso de crecimiento,

principalmente, en la etapa de transición hacia su segunda generación surge la necesidad de determinar los problemas de gestión y sentar las bases para establecer una gestión profesionalizada que permita un crecimiento y desarrollo sostenible del Grupo.

Por otro lado, si bien el estudio planteado permitirá analizar la gestión estratégica de la empresa familiar y la profesionalización para el caso específico del GMN, también contribuye como marco de referencia para la estructuración teórica y metodológica de futuras investigaciones de empresas familiares en rubros económicos y contextos similares. Pues los desafíos y retos que enfrentan las empresas familiares tienden a tener ciertas particularidades relacionadas con la influencia familiar en el ámbito del negocio. Dimensión que podría afectar en mayor o menor medida en ciertos aspectos de la gestión estratégicas de empresas familiares que se desarrollan en otros sectores económicos.

3. Viabilidad

Para abordar esta investigación, el principal punto a favor es que los autores cuentan con acceso a la información e instalaciones de una empresa familiar; debido a la relación de parentesco que guarda uno de ellos con los dueños del Grupo Montoya Núñez.

Además, se cuenta con vasta bibliografía disponible respecto a la empresa familiar, dado que diversos autores (como Peter Leach, Amat, Serna, entre otros) han investigado profundamente sobre los principales retos a superar para trascender y perdurar en el tiempo.

Por último, es importante mencionar la disponibilidad de tiempo para realizar esta tesis por parte de los autores, ya que se encuentran cursando los últimos tres cursos del 10° ciclo en la FGAD, por lo cual la menor carga académica permitió contar con más tiempo para enfocarnos en el diseño, análisis y elaboración de esta tesis de licenciatura.

4. Pregunta de investigación

4.1. Pregunta principal

¿Cuáles son las necesidades de profesionalización en la toma de decisiones estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa (DC) del Grupo Montoya Núñez (GMN)?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la situación actual del GMN a nivel de los subsistemas negocio, familia y propiedad?
- ¿Cuáles son los aportes y trabas familiares que influyen estratégicamente en el negocio del GMN?

- ¿Qué aspectos ameritan profesionalizarse en relación de la gestión de personas, recursos financieros y marketing y ventas?

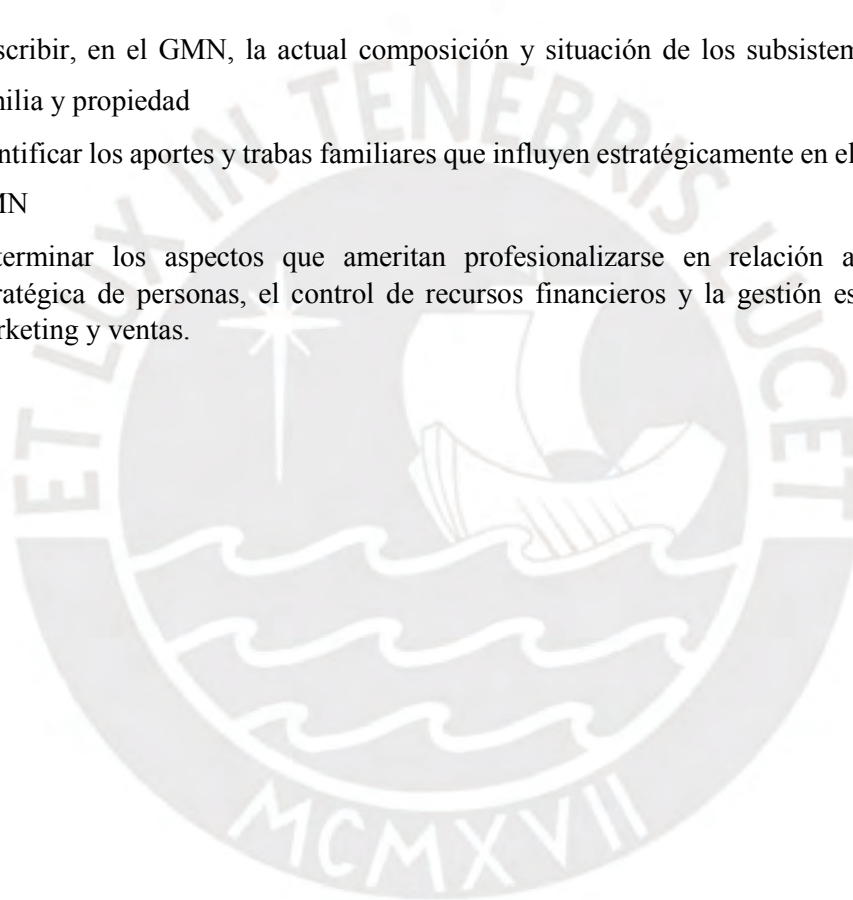
5. Objetivos de investigación

5.1. Objetivo general

Presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisiones estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del Grupo Montoya Núñez (GMN).

5.2. Objetivos específicos

- Describir, en el GMN, la actual composición y situación de los subsistemas negocio, familia y propiedad
- Identificar los aportes y trabas familiares que influyen estratégicamente en el negocio del GMN
- Determinar los aspectos que ameritan profesionalizarse en relación a la gestión estratégica de personas, el control de recursos financieros y la gestión estratégica de marketing y ventas.



CAPÍTULO 2: LA EMPRESA FAMILIAR PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y DESAFÍOS DE GESTIÓN

1. La empresa familiar y sus características

Muchos años atrás, hacia la década de 1980, la falsa creencia de que la economía era movida por las compañías multinacionales se extendía entre los sectores públicos y privados (Barbero, 2007). Sin embargo, a partir de la investigación desarrollada por el David Birch en el MIT se demuestra que las principales bondades macroeconómicas no son producidas por las multinacionales, sino por las Pymes (citado en Barbero 2007). En otras palabras, Birch evidencia que las Pymes son los principales agentes involucrados en la generación del empleo y, por ende, del crecimiento económico. A partir de allí se empieza a dar más importancia al crecimiento de las Pymes, como antídoto para su supervivencia y como forma de obtener un rendimiento superior dada la obtención de economías de escala.

Este tema cobra aún mayor relevancia para el caso peruano, país en el cual la economía está compuesta en más del 90% por Pymes que son, en su mayoría, organizaciones familiares (Solano, 2017). Por ello, hablar de crecimiento de este tipo de organizaciones ayuda mucho a entender la dinámica evolutiva de las empresas familiares. Uno de los temas más debatidos y polémicos en torno a la literatura del crecimiento de Pymes es el de los modelos de crecimiento (EOI, 2005). Los modelos de crecimiento son estudios que describen las características y problemas comunes que poseen las pequeñas y medianas empresas en sus distintas fases del desarrollo. No obstante, si bien es cierto que las características de las empresas varían mucho, existen algunos problemas comunes que las empresas tienden a experimentar en diferentes etapas de su crecimiento (Seclén, 2018).

Uno de los modelos de crecimiento más reconocidos en la literatura es el de Churchill y Lewis (ver Anexo C). Este modelo posee seis etapas en las que se describe la evolución organizativa en función de estilo de gestión, estructura organizacional, sistemas formales de gestión, retos estratégicos y grado de implicación de la dirección (Seclén, 2018). A continuación, mencionaremos brevemente cada una de las etapas de crecimiento según Churchill y Lewis.

La primera etapa de crecimiento de acuerdo a Churchill y Lewis es la etapa de la “existencia”, en la cual el desafío consiste en la obtención de clientes y garantizar la capacidad de producción para mantenerse vivos (Seclén, 2018). La segunda etapa consiste en la “supervivencia”, en la cual se prioriza cubrir los costos y tener un excedente para seguir creciendo (Seclén, 2018). La tercera etapa es la etapa del “éxito” y tiene dos opciones: “éxito y desvinculación de los dueños” o “éxito y crecimiento”. Por un lado, si el camino es la

desvinculación de los dueños, el reto es adaptarse a los cambios del entorno y las opciones son ser vendida o ser absorbida. Por otro lado, si el camino es éxito y crecimiento, los dueños siguen teniendo el control, y el objetivo es mantener rentable el negocio. En cualquiera de los casos, se debe desarrollar puestos gerenciales con el objetivo de crecer y realizar un planeamiento que permita dar inicio a la profesionalización (Seclén, 2018). La cuarta etapa consiste en el “despegue”, momento en el cual es prioridad conseguir recursos para crecer, y se pone a prueba la capacidad de dueños para delegar sin perder control. Finalmente, tenemos la etapa de la “madurez” en la que se busca la consolidación de la empresa y el control financiero teniendo como reto mantener flexibilidad y continuar el camino de la profesionalización.

Como se ha podido apreciar, el marco del modelo expuesto nos ayuda a comprender que “conforme la empresa va creciendo, va dejando de lado los atributos netamente familiares y esto se debe al incremento de capital, y la dificultad para administrar organizaciones complejas y grandes” (Martínez, 2010). En este capítulo trataremos de comprender cuáles son esos “atributos familiares” precisando algunas nociones centrales como el concepto de empresa familiar y sus características, sus principales desafíos de gestión y, por último, la profesionalización como decisión estratégica en la empresa familiar.

1.1. Evolución del concepto de empresa familiar

La empresa familiar ha sido definida por diversos autores según el estudio y el contexto donde han realizado su investigación. De acuerdo con Croutsche y Ganidis (2008) la diversidad de conceptos en relación a la empresa familiar se debe al establecimiento de límites entre los lazos familiares y el control y propiedad de la empresa. De este modo, algunos autores enfatizan ciertas características sobre otras.

En la Tabla 1, podemos visualizar las principales definiciones con mayor aceptación en las ciencias empresariales especializadas en la gestión de la empresa familiar. Es importante precisar que, si bien las definiciones alcanzan cierto grado de similitud, hay una evolución a lo largo de los últimos 30 años. En primera instancia, se puede observar que la propiedad y el control de la familia sobre la empresa son aspectos transversales en las diferentes definiciones de la empresa familiar a lo largo del tiempo; por otro lado, con las crecientes investigaciones sobre la empresa familiar la disposición por los autores a desarrollar una definición específica es cada vez más predominante (ver Tabla 1). En línea, se puede evidenciar que en la última década se hace énfasis en las relaciones de la familia y los valores que aporta al negocio a comparación de las definiciones en años anteriores, que se centraban en la familia solo como actores que tenían el control y administración de la empresa más allá de las interacciones y relaciones que podían influir

en el desarrollo de la organización. Este último aspecto se debe a las crecientes investigaciones de empresas familiares, en los últimos 20 años, en tópicos relacionados a las dinámicas familiares interpersonales, gobierno corporativo, la dirección estratégica y la dirección de recursos humanos (Benavides, Guzmán & Quintana, 2011). En ese sentido, las relaciones e interacciones que ocurrían en la familia cobraba mayor importancia para comprender a las empresas familiares.

Tabla 1: Definiciones de empresa familiar

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Bork (1986)	Es aquella que ha sido fundada por un miembro y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan (1988)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Jaffe (1991), citado en Gutiérrez (2002)	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencial de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.
Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Church (1996), citado en Littunen y Hyrsky (2000)	Es una firma en la cual fundadores y herederos han controlado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Aronoff y Ward (1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.

Tabla 1: Definiciones de empresa familiar (continuación)

Autor	Definición
Stern (1996), citado en Galvis (2011)	Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.
Carsud, Pérez Torres Lara y Sachs (1996)	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Es una organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Calavia (1998)	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.
Jaume (1999), citado en Vélez et al. (2008)	Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente de los descendientes del fundador.
Neubauer y Lank (1999)	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
Le Van (2000), citado en Galvis (2011)	Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis y Harveston (2001)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Gutiérrez (2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización

Tabla 1: Definiciones de empresa familiar (continuación)

Autor	Definición
Escalona (2008), citado en Vélez et al. (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familia ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Adaptado de Molina et al. (2012)

A partir del análisis de las diferentes definiciones presentadas en la Tabla 1, podemos distinguir que la propiedad y control de una empresa familiar está a manos de al menos un integrante de la familia. Además, en relación la incidencia que pueden tener, algunos de sus miembros pueden interactuar con el negocio en su gestión del día a día (Domínguez, 2020). Por otro lado, las interacciones las dinámicas familiares son aspectos que aportan singularidades a la organización. En ese sentido, podemos definir a la empresa familiar como aquella organización donde el control y propiedad reside en al menos un familiar, y que a su vez tiene incidencia en la gestión y los valores del negocio.

1.2. Características distintivas de la empresa familiar

1.2.1. Empresa familiar vs empresa no familiar

- a. *El Enfoque de “Stereotypical dichotomies” en la empresa familiar (Stewart & Hitt, 2012)*

En la literatura, a nivel mundial, los académicos atribuyen una serie de dicotomías entre “empresas familiares” y las no familiares. Estas diferencias se clasifican según aspectos como: propiedad, gobernanza, retornos, recompensas, redes de trabajo, liderazgo, línea de carrera, y estilo de gestión. A continuación, presentaremos una figura elaborada por Stewart y Hitt (2012), en la cual se detalla brevemente cada una de estas dicotomías mencionadas.

Figura 1: Stereotypical dichotomies regarding non-family and family business

	Nonfamily business	Family business
Ownership	Dispersed Well diversified	Concentrated Non-diversified
Governance	External influence on board	Internal dominance of board
Returns	Largely economically defined	Noneconomic outcomes important
Rewards	Universalistic criteria	Particularistic criteria
Networks	Impersonal social responsibility	Personalized social responsibility
Leaderships	Formally educated	Trained on the job
Careers	Salaried managers	Family members
Management	Delegation to professionals	Autocratic Emotional, intuitive
	Rational, analytical Innovative	Rent-seeking, stifling innovation

Fuente: Stewart y Hitt (2012)

Nos enfocaremos en la tercera columna de la Figura 1 y detallaremos las características que se atribuyen generalmente a la empresa familiar. En primer lugar, en cuanto a la propiedad, las empresas familiares se distinguen por tener una propiedad concentrada o no diversificada (pocos dueños pertenecientes a un mismo grupo) y basada en las relaciones parentales. Además, estos propietarios tienen gran control sobre el negocio y ejercen gran dominancia en el directorio (Stewart & Hitt, 2012). Aquí la dicotomía refiere a que, por lo general, en las empresas no familiares sucede que la propiedad es dispersa o diversificada y no obedece a relaciones parentales; y en el directorio, se aceptan influencias externas y se tiene más transparencia en cuanto al control y manejo del negocio (Stewart & Hitt, 2012).

Es interesante resaltar que muchas veces, en las empresas familiares, los resultados no económicos (que giran en torno a la aceptación y comodidad de la familia) son tan o más importantes como los resultados económicos, los cuales también tiene como prioridad beneficiar más a la familia que al negocio en sí mismo (Stewart & Hitt, 2012). Mientras tanto, en las empresas no familiares, de acuerdo a las dicotomías presentadas, siempre se tiene como prioridad a los accionistas y sus beneficios económicos, pues ello garantiza la sostenibilidad del negocio en el tiempo (Stewart & Hitt, 2012).

Con respecto al sistema de recompensas, en muchos casos el nepotismo y/o favoritismo hacia los miembros de la familia prima en la empresa familiar sobre todo en situaciones vinculadas a ascensos o contrataciones en la empresa; y los puestos de trabajo no cuentan con roles, responsabilidades o funciones preestablecidas (Stewart & Hitt, 2012). Por otro lado, se piensa que en las empresas no familiares se tienen criterios universales para evaluar a los colaboradores, y se basa en la meritocracia (Stewart & Hitt, 2012).

Por último, en la teoría acerca de las dicotomías también se hace referencia al liderazgo y gestión en la empresa. Desde este punto de vista, Stewart y Hitt (2012) mencionan que el liderazgo en la empresa familiar muchas veces es asumido por quien tiene más años de experiencia en la empresa, sin ser necesariamente el mejor formado y preparado para ello; y la sucesión se basa en el parentesco, por ello la línea de carrera existe muchas veces solo para los miembros de la familia. El estilo de gestión resulta siendo, en la mayoría de casos, autocrático e intuitivo (Stewart & Hitt, 2012). De manera opuesta, se piensa en que las empresas no familiares el liderazgo sí es asumido por una persona racional y analítica preparada profesionalmente, con poder de delegación en la toma de decisión, y capacidad para innovar (Stewart & Hitt, 2012).

Ahora bien, las “dicotomías estereotípicas” presentadas en la tabla anterior no identifican a los negocios familiares y no familiares como dos distintas configuraciones totalmente distintas (Miller citado en Stewart & Hitt 2012). Debemos tener en cuenta que se trata de amplios estereotipos y que no se debe concluir que son ciertos para todos los casos (Stewart & Hitt, 2012). De hecho, ninguna de estas dicotomías (con la posible excepción de la propiedad basada en el parentesco) define de manera única a una empresa familiar versus una empresa no familiar. Las distinciones que se hacen no son definitivas; es decir, las cualidades que se atribuyen a las empresas familiares y las empresas no familiares no son de aplicación universal (Stewart & Hitt, 2012); por ejemplo: algunas empresas familiares tienen gerentes altamente educados, quienes toma de decisiones analíticas; y, por otro lado, algunas empresas no familiares tienen gerentes formados casualmente en el mismo trabajo y utilizando una intuitiva toma de decisiones. Además, como hemos visto, las empresas familiares están asociadas con nepotismo, pero la meritocracia (contraparte del nepotismo) no es propiedad exclusiva de negocios no familiares (Stewart & Hitt, 2012).

b. Ventajas

La característica saliente que distingue a gran parte de las empresas familiares es el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral (Leach, 2014). De esta manera, se pueden identificar factores intrínsecos de éxitos de la empresa familiar:

- **Conocimiento:** la empresa familiar tiene su propia forma de hacer las cosas, un know-how que sus competidores carecen; este punto es importante cuando llega el momento de la incorporación de los hijos del fundador al negocio (Leach, 2014). A pesar de ello, es vital analizar en qué punto esta forma de hacer las cosas puede llegar a ser contraproducente

para la empresa familiar, ya que puede dejar de buscar nuevas y mejores formas de gestionar la empresa.

- Flexibilidad: se invierte el tiempo y trabajo que sea necesario, no hay posibilidades de horas extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente; del mismo modo, el dinero puede ingresar o salir de la empresa en función de las necesidades familiares. Asimismo, esta flexibilidad se puede observar en la toma de decisiones, pues la empresa familiar puede decidir hacer o no hacer algo casi de forma inmediata y sin las largas discusiones que puedan existir en una empresa convencional (Leach, 2014).
- Planeamiento a largo plazo: las empresas familiares tienen una clara visión de sus objetivos para los próximos años; sin embargo, a pesar de ser eficientes para el planeamiento largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes, analizar las conjeturas ni comparar los resultados con las previsiones (Leach, 2014). Esto ocurre dado que los fundadores no lo consideran importante y es por esto que nunca formalizaron sus planes.
- Una cultura estable: las relaciones dentro de la empresa familiar, por lo general, cuentan con un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse; no obstante, una cultura estable y muy arraigada puede ser un arma de doble filo: como las cosas siempre se han hecho de ese modo nadie toma en cuenta otros puntos de vista ni nadie busca nuevas formas de hacer las cosas más eficientemente (Leach, 2014).
- Rapidez en la toma de decisiones: en las empresas familiares el proceso de toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave dentro de la organización. En muchos casos esto significa que si uno pretende algo en la compañía debe ir y preguntar a esa persona clave quien decidirá entre un “sí” o un “no” otorgando una gran celeridad a la toma de decisiones. Sin embargo, no debe dejarse de lado el hecho de que la búsqueda de asesoramiento externo en la toma de decisiones es de gran ayuda (Leach, 2014).
- Confiabilidad y orgullo: El compromiso y la cultura se traducen en confiabilidad y orgullo en este tipo de empresas, las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla; este orgullo, se traduce también, potencialmente, en un poderoso instrumento de marketing (Leach, 2014).
- Independencia de accionar: Ser parte del negocio como miembro de la familia propicia a tener el sentido de tener el control sobre la continuidad de la empresa (Kets de Uries, 1993).

En ese sentido, el colaborador-familiar ejecuta las actividades con gran interés personal sin tener las barreras jerárquicas o burocráticas en el desarrollo del negocio.

c. Desventajas

Peter Leach también recalca que las empresas familiares también son propensas a soportar desventajas graves (2014). Del mismo modo que las ventajas no son exclusivas de las empresas familiares, tampoco lo son sus desventajas. Muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales (2014).

- **Rigidez:** los patrones de conducta dentro de la empresa familiar, en algunas ocasiones, llegan a configurarse por tradición y quedan mal dispuestas para el cambio, generando que los procesos de la empresa y la forma en la que es gestionada sea la misma que hace muchos años atrás. Las expectativas de los clientes cambian, y si la compañía no puede reconocerlas ni pueden actualizar sus procesos, quiebran (2014).
- **Modernización de las técnicas obsoletas:** muchas veces los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, estas prácticas pueden volverse obsoletas fácilmente y no solo por cambios tecnológicos, sino también por cambios en el cliente y en las necesidades a satisfacer (2014).
- **Manejo de las transiciones:** en este caso, el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero (que muchas veces es forzoso), está persuadido para que las cosas se mantengan y no se realicen de una manera diferente. La más leve insinuación de este potencial conflicto puede ser destructiva, ya que causan una gran incertidumbre entre el personal, los proveedores y la clientela. Es por esto que manejar las transiciones generacionales es un desafío clave para la empresa (2014).
- **Incremento del capital:** Leach menciona que “a comparación de la amplia gama de alternativas financieras al alcance de las compañías colectivas con una diversificada base accionista, las empresas familiares tienen opciones mucho más limitadas en cuanto al incremento de capital” (2014, p.36). Además de ello, el hecho o el pensamiento de perder el control de la firma constituye un anatema para la mayoría de empresas familiares, que buscan tener libertad e independencia (2014).
- **Sucesión:** el paso de una generación a otra en una familia empresaria, la transición generacional y el cambio de liderazgo es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Por un lado, los hijos tienen sus propias ideas en cuanto a la sucesión; y por

otro, el mismo padre se encuentra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas del otro (2014).

- Conflictos emocionales: el ámbito familiar se fundamenta en aspectos emocionales mientras que en la esfera empresarial rigen el rendimiento y los resultados, y cuando estas esferas chocan se crean dificultades en muchos casos (2014).
- Liderazgo y legitimidad: Leach menciona que ocurren cuestiones relacionadas con el liderazgo, o más bien con la falta de éste. En muchos casos, cuando viene el periodo de transición de la sucesión, nadie dentro de la empresa está capacitado para hacerse cargo de la misma y un error frecuente es la renuencia a distribuir el poder (2014). “Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera en condiciones de facultar y legitimar a la siguiente generación, y los hermanos deben determinar entre ellos, dónde reside el poder, antes de incluso pensar en quién asumirá la autoridad”. (2014)
- Organización confusa: la autoridad y responsabilidad pueden no estar claramente definidas en la empresa familiar (Kets de Uries, 1993) Esto debido a que algunos empleados-familiares amplían su control o dirección de las actividades que realizan y tienen a cargo, por ello también se inmiscuyen en diferentes trabajos (Kets de Uries, 1993), es así que se generan incompatibilidades en la estructura organizacional y la división de tareas.
- Tensión financiera: cuando los empleados que son parte de la familia utilizan recursos financieros para permitirse salarios altos u otros lujos, lo cual genera un impacto negativo en las finanzas del negocio (Kets de Uries, 1993). Además de que no aportan valor ni productividad al negocio, sus acciones generan volatilidad y debilidad al perfil y riesgo financiero al que está expuesto la empresa familiar.

1.2.2. Familiness

Como se detalló en el apartado anterior, la empresa familiar y la empresa convencional difieren una de otra en muchos aspectos ya que la intervención de la familia en el negocio genera relaciones internas y externas únicas. Son en estas relaciones únicas que nace el término *familiness*, el cual fue definido por primera vez por Habbershon y Williams como el conjunto idiosincrático de recursos y capacidades que poseen las empresas familiares. (citado por Pearson, Carr y Shaw, 2008) En esta definición se debe de entender “recursos” como los activos y características propios del negocio y “capacidades” como un recurso inherente a la organización,

intransferible y único que permite obtener un rendimiento superior sobre los recursos del negocio (Pearson et al., 2008).

Si bien esta primera definición nos da un buen acercamiento acerca de qué es *familiness*, este concepto siguió siendo estudiado por diversos autores que poco a poco fueron dándole más especificidad al término. Es así que, al cabo de uno años, en el 2003, Habbershon et al llegaron a la conclusión que *familiness* también puede ser entendida como la interacción e involucramiento intrínseco de la familia, el negocio y la participación individual de cada uno de los miembros de la familia en el negocio que permiten la creación de recursos y capacidades únicos para el negocio (citado por Pearson et al., 2008).

Asimismo, dependiendo del grado que alcance el *familiness* dentro de la empresa familiar se podrán alcanzar beneficios económicos y no económicos como la preservación de los lazos familiares y la creación de valor transgeneracional (Chrisman et al, citado por Pearson et al., 2008). Dentro los recursos únicos que las empresas familiares generan y poseen podemos destacar que la historia familiar es inimitable, la toma informal de decisiones en la familia es socialmente compleja y que la familia opera en rutinas que pueden llegar a generar ambigüedad.

De acuerdo a un estudio realizado por Lisoni, Pereira, Almeida y Serra (2010), se concluye que la familia, a través de sus valores y la cultura que instauran, pueden tener impacto en la evolución de la empresa; es decir, en su proceso de profesionalización y consiguiente maduración. En ese sentido, cuando la familia tiene claro el deseo de continuar el proyecto empresarial en las siguientes generaciones, “los activos intangibles como los valores compartidos, la lealtad, la ética, el liderazgo, el compromiso con la sociedad y los empleados, la reputación, la marca, etc., todos ellos se multiplican y se fortalecen” (Tàpies, 2014). De hecho, como menciona Tàpies, cuando los valores que guían una cultura empresarial fuerte y los valores que sostienen una cultura familia sana se solapan pueden surgir sinergias importantes (2014).

Ahora bien, el *familiness* también ha sido estudiado desde la perspectiva del capital social, la cual consiste en la “suma de los recursos reales y potenciales incorporados, disponibles y derivados de la red de relaciones que posee una unidad individual o social” (Nahapiet & Ghoshal, 1998, citado por Pearson et al., 2008). Desde esta perspectiva, *familiness* puede verse como el resultado de la interacción entre el negocio y la familia creando una red de relaciones que abarca a ambas y que no pueden ser vistas como 2 aspectos distintas, sino interdependientes (Pearson et al., 2008).

Antes de proseguir, cabe enfatizar también que “el *familiness* no necesariamente supone una ventaja. Puede tener un carácter positivo o negativo, y en ambos casos por supuesto repercute

en la sostenibilidad de la posición competitiva de la empresa” (Tàpies, 2014). Un *familiness* negativo ocurre sobre todo cuando, “por falta de una adecuada gestión y reposición de los recursos específicamente familiares, la dimensión familiar se convierte en un lastre para la empresa” (Matijas y Ceja, 2014); por ejemplo, “puede suceder cuando, el nepotismo prima sobre la profesionalidad y los celos, y los rencores familiares directamente afectan el proceso de la toma de decisiones y la gestión de la empresa” (Matijas y Ceja, 2014). También puede ocurrir un *familiness* negativo cuando se evidencia “la incapacidad de elegir y nombrar un sucesor, la falta de visión común a la hora de tomar importantes decisiones estratégicas, la falta de compromiso entre las siguientes generaciones a la hora de entender y asumir sus responsabilidades futuras” (Matijas y Ceja, 2014). Los casos anteriormente mencionados se evidencian en los desafíos de gestión que tiene la empresa familiar y se detallan en el segundo acápite del marco teórico.

Una vez comprendido este potencial aspecto negativo del *familiness*, a continuación, se explicitan las “dimensiones” que conforman el *familiness* de acuerdo a la perspectiva del “capital social”.

a. Dimensión estructural

La dimensión estructural de *familiness* consiste en todas las interacciones sociales que pueda presentar un grupo de individuos. También podemos encontrar la densidad y conectividad de las relaciones sociales, así como también la habilidad para usar y reutilizar las redes sociales (Pearson et al., 2008).

Del mismo modo, Pearson (et al, 2008) utiliza el término “organización apropiable” para referirse a que las relaciones entre los miembros de un grupo pueden ser fácilmente transferibles a otro. Es así que, en las organizaciones apropiables, se crea el potencial y abundante capital social único en las empresas familiares, pues el capital social familiar y organizacional se combina (Molina et al., 2016).

Como resultado de los patrones establecidos, resultantes de la interacción e involucramiento de la familia, es que las empresas familiares poseen un gran número de vínculos internos a diferencia de la empresa no familiar (en la cual, generalmente, los trabajadores traen muy pocos vínculos al trabajo, si es que existieran algunos). Es por esto que las empresas familiares pueden tener una ventaja en la creación de capital social estructural y todo es gracias a los vínculos de red familiar. Es importante mencionar que la red de relaciones de esta dimensión sirve como un conducto para obtener recursos adicionales y, finalmente, llegar a obtener procesos y capacidades organizacionales (Pearson et al., 2008).

b. Dimensión cognitiva

La dimensión cognitiva abarca la misión, visión compartida, lenguaje, historias y cultura de un grupo de individuos y están profundamente arraigadas en sus miembros. Una visión y misión compartidas entre la familia y el negocio crea el pensamiento colectivo de que la colaboración de la familia es esencial en el negocio pueda alcanzar sus metas de largo plazo. Esta dimensión es única en las empresas familiares debido a que está íntimamente relacionada con la historia familiar. Un punto importante a resaltar es que los lazos entre los individuos dan acceso a información y canales de información, lo cual crea la oportunidad de trabajar como equipo adquiriendo beneficios adicionales como soporte emocional e identificación con el grupo (Pearson et al., 2008)

c. Dimensión relacional

La dimensión relacional integra los recursos creados gracias a las relaciones personales a través de la confianza, las reglas, obligaciones e identidad. (Nahapiet & Ghoshal, 1998, citado por Pearson et al., 2008). Estas relaciones personales crean vínculos entre los individuos de un grupo que influyen en su comportamiento, comunicación y compromiso.

- ***Confianza y familiness***

Cuando los individuos de un grupo confían unos en otros genera un sentimiento de compromiso y estarán más propensos a cooperar y participar de las acciones y metas del negocio; asimismo, la confianza es un componente muy importante para la colaboración efectiva (Pearson et al., 2008).

Leana & Van Buren (1999, citado por Pearson et al., 2008) nos hablan de 2 tipos de confianza. Por un lado, encontramos una confianza frágil la cual se puede obtener a través de recompensas inmediatas, depende de las reglas de asignación de recursos y no genera un vínculo fuerte entre las capacidades organizacionales, los flujos de información y la acción colectiva. Por otro lado, la confianza resistente surge a través de la interacción contante entre los miembros del grupo e involucra la integridad moral de sus participantes; asimismo, a diferencia de la confianza frágil, la confianza resistente sí genera un vínculo fuerte entre los procesos y capacidades organizacionales creando expectativas que unen a las personas. (Pearson et al., 2008)

Como afirma Arregle (2007, citado por Pearson et al., 2008), las empresas familiares tienden a contar con una confianza resistente, pues las relaciones familiares maduran a lo largo del tiempo a través de la interrelación e interdependencia de sus miembros.

- ***Reglas y obligaciones***

Las reglas de cooperación, honestidad y trabajo en equipo contribuyen al fortalecimiento de las acciones del negocio a través del establecimiento de otras reglas como la de reciprocidad, la cual contribuye al cambio de una mentalidad egoísta a una colectiva (Pearson et al., 2008).

Lansberg (1999, citado por Pearson et al, 2008) identificó que las empresas familiares tienen normas que orientan las acciones del negocio a ser colaborativas, igualitarias, a trabajar en equipo y a generar sinergias entre el involucramiento de la familia y el negocio. Asimismo, las reglas en las empresas familiares también influyen en la toma de decisiones del negocio y crean influencias familiares que trascienden generaciones (Sharma & Manikutty, 2005, citado por Pearson et al., 2008).

Las obligaciones que tienen como finalidad el fomento de las relaciones entre los individuos de un grupo genera que las organizaciones que con un gran capital social adquiera compromiso mutuo. Las reglas y contratos relaciones contribuyen a la creación de patrones dinámicos de obligaciones, los cuales tienden a ser más poderosos que el comportamiento obtenido a través de reglas formales y acuerdos transaccionales (Pearson et al., 2008).

Poco a poco, las obligaciones familiares contribuyen a la estabilidad de las relaciones sociales. El dicho “no puedes despedir a tu familia” es un claro ejemplo las obligaciones y relaciones sociales existentes en las empresas familiares (Pearson et al., 2008).

- ***Identidad***

Surge cuando los individuos se ven a sí mismo como parte de un grupo. Sin una fuerte identidad, los individuos de un grupo estarán menos propensos a cooperar, comunicarse y compartir conocimiento e información. El capital social relacional es esencial en las empresas familiares para la identificación e persecución no solo beneficios económicos, sino también metas de creación de valor para la familia.

d. Dimensión de las capacidades organizacionales

La interrelación de las dimensiones estructurales, cognitivas y relacionales del capital social guían a un desempeño empresarial superior, especialmente en la creación de valor de las empresas familiares (Pearson et al., 2008).

El primer beneficio del capital social es un eficiente intercambio de información. Las relaciones sociales y los fuertes lazos contribuyen a la creación de una estructura informal que facilita que los flujos de información sean eficientes por lo que permite que la información pueda viajar a través del negocio sin complicaciones (Pearson et al., 2008).

El segundo beneficio del capital social se manifiesta a través de la asociatividad (acciones cooperativas dentro del negocio) y es entendido como la superposición de las metas colectivas a las individuales. La asociatividad se genera a través de una alta interdependencia miembros, reglas (implícitas y explícitas) y una confianza resistente.

e. Condiciones para el desarrollo del capital social

Una vez expuestas las dimensiones del *familiness* a través de la perspectiva del capital social y cómo estas se interrelacionan para generar capacidades como el acceso eficiente a la información y el actuar colectivo en las empresas familiares, es también importante enfocarse en cómo el *familiness* desde el capital surge. Es decir, revisar las condiciones que ayudan a generar *familiness* de una forma más eficiente que las empresas que no son familiares.

- **Tiempo / Estabilidad**

El capital social deriva de las inversiones duraderas en relaciones sociales y requiere de una gran cantidad de tiempo para desarrollarse y crecer. En este punto, la empresa familiar adquiere una gran importancia, pues es gracias a sus estructuras y relaciones internas que se puede generar capital social de una manera más fácil (Pearson et al., 2008).

La visión en una empresa familiar está íntimamente relacionada a las metas y objetivos de la familia y surge con la interacción de la familia en el negocio a través de los años. Las metas a largo plazo de la familia y la búsqueda de la preservación de la familia nuclear en el negocio permiten que la empresa familiar tenga una mayor estabilidad a lo largo del tiempo generando que el capital social sea creado fácilmente en comparación de una empresa no familiar en donde no siempre hay estabilidad (Pearson et al., 2008).

- **Cohesión**

Una de las interpretaciones más aceptadas de cohesión es entendida como el grado en el que las barreras existen. Estas previenen influencias externas y centra la atención en actividades internas como el intercambio de información y la toma de decisiones. Asimismo, la cohesión facilita el desarrollo de reglas, confianza e identidad (Pearson et al., 2008).

Se puede generar cohesión en las empresas familiares a través del involucramiento de los hijos en el negocio desde edades tempranas, manteniendo al fundador y a las generaciones más antiguas involucrados activamente en el negocio y manteniendo la propiedad y gestión del negocio en los sucesores directos de la familia nuclear fundadora.

- **Interdependencia**

Altos niveles de interdependencia generan que el capital social se cree más fácilmente. La interdependencia permite juntar y compartir intereses y acuerdos a través de metas y objetivos compartidos por todos los individuos del grupo.

La presencia de hermanos, primos, y otros familiares crea la oportunidad de generar interdependencia e interrelación. Es por eso que Lansberg (1999, citado por Pearson et al., 2008) asevera que la interdependencia entre miembros de una familia genera capacidades únicas para la empresa familiar.

- **Interacción**

Mientras que interrelación consisten en formar el grado en el que la visión y las metas son compartidas, desarrolladas y buscadas por los miembros de un grupo, interacción consiste en la cantidad, calidad y fuerza de las relaciones entre miembros. La familia dentro de una empresa familiar facilita la creación relaciones ya que la familia interactúa incluso más allá del horario laboral (Pearson et al., 2008).

1.3. Principales modelos de análisis de la empresa familiar

A medida que se realizaban diversos estudios e investigaciones de las empresas familiares se plantearon diversas teorías para explicar el comportamiento y desempeño de este tipo de organizaciones. Las primeras teorías describen a la familia y al negocio como unidades separadas, mientras que las teorías más recientes reconocen la relación inseparable que poseen estas unidades (Venter, Kruger y Herbst, 2007). A partir de esta diferenciación Verger et al. separa a las teorías de la empresa familiar; las primeras llamadas ortodoxas y las más recientes heterodoxas¹.

Se puede notar que los modelos ortodoxos tradicionales dan la impresión de que la familia y el negocio puedan separarse y que ninguna influye sobre otra (Venter et al., 2007). No obstante, se basan sobre la teoría general de sistemas la cual considera la interdependencia entre los elementos que componen la organización, por lo que cualquier cambio afectará al sistema en su

¹ Venter et al. (2007) considera como teorías ortodoxas a las siguientes: el modelo de los dos círculos (Lansberg, 1983), el modelo de los tres círculos (Tagiuri & Davis, 1996), el modelo evolutivo (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997), el modelo de superposición (Neubauer and Lank, 1998), el modelo del proceso de la planificación paralela (Carlock and Ward, 2001) y el modelo central (Bornheim, 2000). Por otro lado, las teorías heterodoxas son las siguientes: La teoría de la coevolución de la familia y el negocio (Kepner, 1983), La teoría del campo o el examen de todas las interacciones entre los elementos del sistema (Riordan and Riordan, 1993), la teoría de la empresa viva (De Geus, 1997), del modelo de sistemas unificados (Habbershon, Williams and Macmillan, 2001) y teorías adoptadas del problema de agencia (Chrisman, Chua & Litz, 2004) y la perspectiva basada en recursos (Chua, Chrisman & Sharma, 2003). Para tener un detalle sobre las teorías referidas revisar la siguiente investigación: Herbst, F. J., Venter, W. P., & Kruger, S. (2007). A proposed conceptual familiness transmission of capital model. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 1-14.

totalidad (García 1995 citado en Molina et al. 2016). Habbershon (2001) señala que mientras los modelos tradicionales explican la naturaleza de la empresa familiar también presentan las complejidades que esta posee. De ahí su importancia de los modelos ortodoxos para tener una primera comprensión de la empresa familiar (Venter et al., 2007).

Así como Venter et al. nos dan un panorama general sobre la distinción de modelos de empresa familiar, autores como Pieper y Klein (2007) profundizan más esta diferenciación separando los modelos en tres etapas. En la primera etapa, la de los primeros años del pensamiento dual, los modelos centran el análisis en los subsistemas de la familia y la empresa, considerados como los componentes básicos del sistema de la empresa familiar y de este modo la mayoría de modelos ignora las interacciones de la empresa familiar con el entorno (Pieper y Klein, 2007). No obstante, algunos autores como Tagiuri y Davis (1996) y Beckhard y Dyer (1983) integran el subsistema de propiedad y gestión respectivamente (citado por Pieper y Klein 2007). En la segunda etapa, de los sistemas y procesos relevantes, los modelos se enfocan en los procesos dentro del sistema de la empresa familiar tales como planes y procesos de sucesión, estrategias de negocio, ciclo de vida y gobernanza (Pieper y Klein, 2007). Asimismo, algunos autores como Donckels y Frölich (1991) y Lansberg (1998) incorporan al entorno en los modelos de empresas familiares como parte de su análisis (citado por Pieper y Klein 2007). Y, por último, en la tercera etapa, de los modelos complejos y específicos, se integran las principales teorías como marco para distinguir entre las empresas familiares de las que no lo son y, asimismo, evaluar los distintos tipos de empresas familiares (Pieper y Klein, 2007). De ahí se desarrollaron dos corrientes: 1) los modelos de influencia familiar, las cuales se centran en abordar si la incidencia de la familia proporciona una ventaja competitiva y 2) los modelos de empresas familiares sostenibles, las cuales también ponen énfasis en la incidencia de la dimensión familiar, pero también en la empresa en términos de recursos, limitaciones, procesos y logros para explicar de dónde vienen las superposiciones entre estas dos dimensiones (Pieper y Klein, 2007).

De la diferenciación presentada por Venter et al. (2007) y Pieper y Klein (2007) se advierte que tanto la familia y la empresa son subsistemas principales en el análisis de empresas familiares. Asimismo, conforme se van desarrollando los modelos se incorporan más subsistemas como el de la propiedad, la gestión, el entorno, la sucesión y entre otros, esto de acuerdo al análisis que se desarrolla. En ese sentido, es de vital importancia presentar los modelos afines a los objetivos de investigación de la empresa familiar o empresas familiares a estudiar y los que han tenido mayor trascendencia en la literatura de empresas familiares para determinar los más pertinentes.

Molina et al. (2016) describe los modelos de empresas familiares con mayor relevancia y los diferencia por las teorías en las que se han basado; en la Tabla 2 podemos observar los modelos pertenecientes a cada grupo. El primer grupo se basa en el marco de la teoría general de sistemas donde cualquier cambio en algún elemento del sistema provoca un cambio en otros (García 1995 citado en Molina et al. 2016); el segundo grupo, en el planteamiento evolutivo donde se presenta la dimensión tiempo para evaluar el cambio de los subsistemas de la empresa familiar; y, finalmente, el tercer grupo, en el vínculo del proceso estratégico con las características propias de cada empresa familiar.

Tabla 2: Modelos de análisis de la empresa familiar

Teorías	Modelos de análisis
Teoría general de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982). • Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno (Donckels y Frölich, 1991). • Modelo de cinco círculos (Amat Salas, 2004)
Planteamientos evolutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo evolutivo tridimensional (Gersick, Davis, McCollon y Lansberg, 1997).
Dirección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de dirección estratégica de la empresa familiar (Sharma, Chrisman y Chua, 1997). • Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar (Ussman, Jiménez y García, 2001).

Adaptado de Molina et al. (2016)

Como parte de la teoría general de sistemas, el modelo de tres círculos se centra en la comprensión de la composición de la empresa familiar en sus tres componentes básicos: empresa, familia y negocio. El modelo de cinco círculos complementa el modelo de tres círculos para explicar el deseo de continuidad de las empresas familiares (Amat, 2004). Por otro lado, el modelo holístico se centra en comprender las interrelaciones de la empresa familiar y su entorno (Molina et al., 2016).

Sobre el planteamiento de los tres círculos, Gersick et al. (1997) introducen la dimensión evolutiva con el fin de describir el proceso de crecimiento de la empresa familiar en sus tres componentes (citado en Molina et al., 2016). De ahí que el foco del modelo tridimensional sea describir la situación de la empresa familiar a un momento determinado.

Y como parte de la profundización de las diferencias entre las empresas familiares y no familiares, los modelos basados en la dirección estratégica se centran en conocer el proceso

estratégico entre ambas empresas (Sharma, Chrisman y Chua 1997 citado en Molina et al. 2016) y la detección de puntos fuertes y capacidades únicas de las empresas familiares con el fin de facilitar el desarrollo de sus estrategias (Otero, 2006).

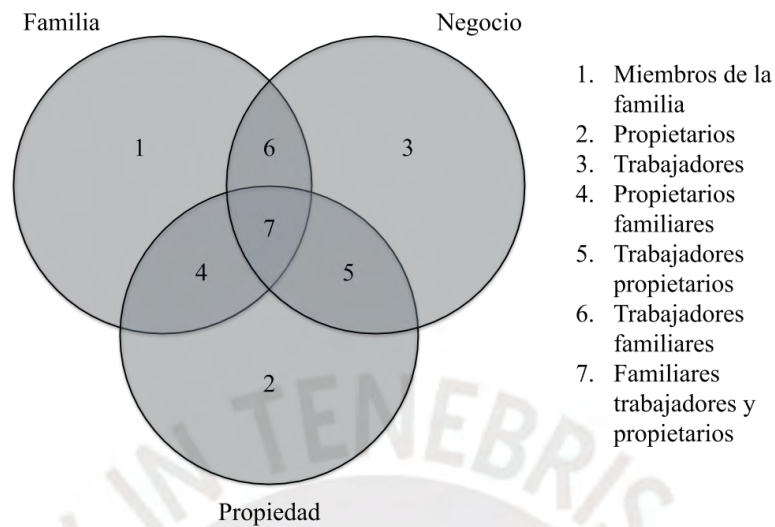
Como se acaba de señalar, los modelos basados en la dirección estratégica se centran en estudios comparativos entre empresas familiares y no familiares. En ese sentido, de acuerdo a la clasificación de Piper y Klein (2007) pertenecen al tercer nivel, en el cual los modelos se centran en conocer las superposiciones entre la familia y la empresa, y las ventajas competitivas que proporciona la familia en las empresas familiares de las que no lo son. Asimismo, de acuerdo con Sharma, Chrisman, y Chua (1997) las teorías basadas en la perspectiva del proceso de dirección estratégica tienen un enfoque prescriptivo, por lo que se centran en cómo mejorar las prácticas de gestión y el desempeño organizacional de las empresas familiares. Aspectos que suponen como paso previo el conocimiento profundo y exhaustivo de las singularidades de la empresa familiar (Sharma et al., 1997).

Dada la naturaleza de nuestra investigación la cual se centra por un lado en conocer el estado de los subsistemas de la empresa familiar, los modelos tradicionales bajo el enfoque de sistemas (Molina et al. 2016) y de la primera etapa (Pieper y Klein, 20007) nos ayudan en mayor medida a tener un primer acercamiento sobre la composición (Tagiuri y Davis, 1982) y situación de la empresa familiar (Gersick et al., 1997) en los subsistemas de la familia, empresa y propiedad: una primera inmersión como paso previo a entender las complejidades de la empresa familiar con foco en la profesionalización como decisión estratégica. En ese sentido, las secciones subsiguientes se detallan los principales aspectos que se toman en cuenta en los modelos de análisis de empresas familiares desarrollados bajo el enfoque de sistemas.

1.3.1. Acerca de la composición de la empresa familiar: modelo de los 3 círculos (Davis y Tagiuri, 1970)

En la década de 1970, se consideraba que la empresa familiar estaba conformada tan solo por dos grandes subsistemas: negocio y familia. No obstante, “después de algunos estudios en empresas de este tipo, se observó, por parte de los expertos, que los mayores problemas no provenían de estos dos sistemas, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y gestión” (citado en Molina, Botero & Montoya 2016). De esta manera, Tagiuri y Davis, ambos de la Universidad de Harvard, en 1982, desarrollaron el modelo de los 3 círculos con el fin de identificar los roles (Molina et al., 2016) y la interacción que se presenta en la empresa familiar (Arenas & Rico, 2014) los cuales se identifican a partir de la afluencia de individuos en cada conjunto e intersecciones como se muestra en la Figura 2.

Figura 2: Modelo de los 3 círculos según Davis y Tagiuri



Adaptado de Davis y Tagiuri (1970)

Este modelo explica cómo se sobrepone los tres sistemas que conforman la empresa familiar, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subsistemas que se forman en las intersecciones (Tagiuri & Davis, 1982). A continuación, detallaremos cada uno de ellos:

- Familia (1). Este grupo, a pesar de no formar parte estrictamente de la empresa familiar, es uno de los más delicados para la supervivencia de la organización. Se trata de aquellos familiares que ni poseen acciones ni desarrollan labores directivas en la misma (Arenas & Rico, 2014).
- Propiedad (2). Este último grupo hace referencia a aquellas personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa familiar, sin pertenecer a la familia y sin desempeñar labor directiva alguna; se trata de inversionistas (Arenas & Rico, 2014).
- Gestión (3). Constituido por directivos o trabajadores en diferentes niveles que no forman parte de la familia y que no tienen participación accionaria. Estas personas son vitales en el funcionamiento de la empresa (Arenas & Rico, 2014).
- Familia y propiedad (4). Hace referencia a los miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones, pero que no desarrollan su vida profesional como directivos o trabajadores de la misma (Arenas & Rico, 2014).

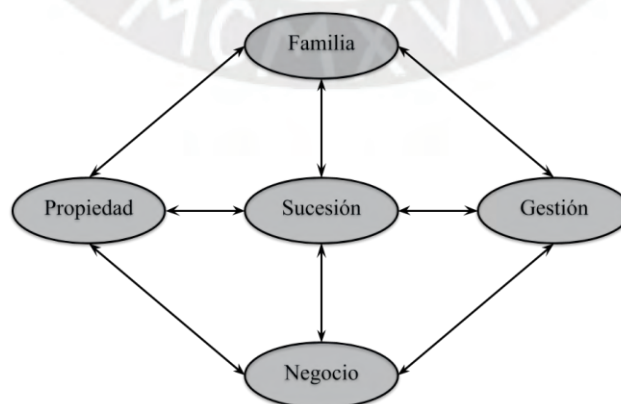
- Propiedad y gestión (5). Hace referencia a aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, pero sin pertenecer a la familia que detenta el control de la organización (Arenas & Rico, 2014).
- Familia y gestión (6). Conformado por los individuos que pertenecen a la familia propietaria de la empresa, desarrollan actividades directivas en ella, pero no poseen acciones de la misma (Arenas & Rico, 2014).
- Familia, propiedad y gestión (7). Hace referencia a todos los miembros de la familia propietaria que poseen acciones de la empresa y que, además, ocupan puestos de dirección en la misma. Estas personas tienen el mayor grado de implicación en la empresa (Arenas & Rico, 2014).

Cabe resaltar que este modelo es considerado como muy útil para la identificación del juego de roles existente en la empresa familiar, la comprensión del juego relacional que generan y su frecuente superposición (Molina, Botero & Montoya, 2016). Por ello, se tomará en cuenta para identificar la composición y superposición de roles de las miembros de la empresa familiar.

1.3.2. Acerca de los problemas de la empresa familiar: modelo de los 5 círculos (Amat, 2014)

El profesor español Amat Salas (2004) propone este modelo para complementar el modelo de los tres círculos. Desglosa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia como tal, y otro, la empresa como negocio, y agrega una quinta área, la sucesión (citado en Molina, Botero & Montoya 2016).

Figura 3: Modelo de los 5 círculos según Joan M. Amat



Adaptado de Amat (2014)

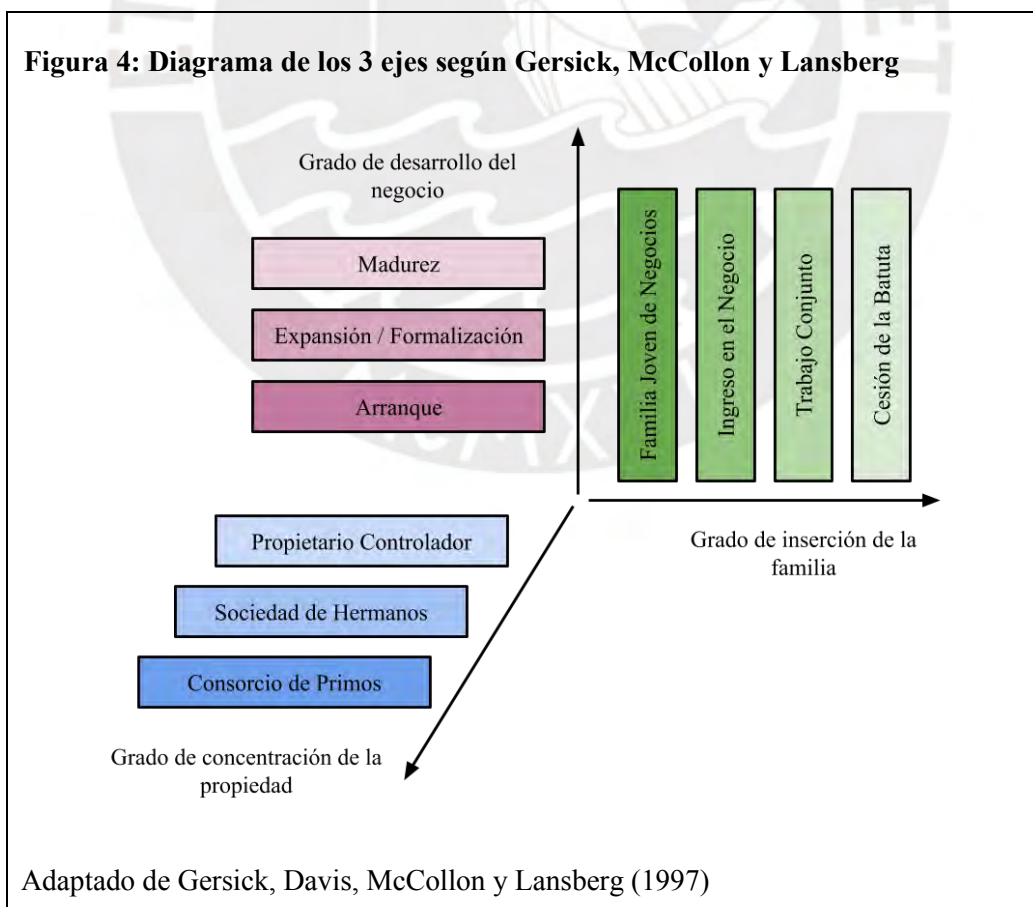
- El Negocio refiriéndose a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en el mercado, que es el resultado de la elección y el planteamiento de los objetivos de mercadeo, sus productos, clientes y políticas al respecto. El inconveniente para este ítem es el mantenimiento de la perspectiva a largo plazo relacionado con la incorporación de nuevas tecnologías y la adaptación al cambio y las dificultades para la profesionalización de la gestión por superposición de intereses (Molina, Botero & Montoya, 2016, p.136).
- La Gestión hace referencia a la utilización de los distintos recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la estrategia establecida. Presenta inconvenientes cuando se renueva la cultura organizacional, el personal y su sistema en general, y se agrava la situación cuando históricamente se han tomado decisiones solo con el criterio familiar, lo cual dificulta el traslado generacional (Molina, Botero & Montoya, 2016, p.136).
- La Sucesión se refiere a la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia. Comúnmente no se realiza con suficiente planeación para evitar las dificultades que ello acarrea, como la resistencia al retiro del poder, específicamente cuando se es propietario único, fundador y gerente simultáneamente (Molina, Botero & Montoya, 2016, p.136).
- La Propiedad hace referencia a las relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, sean o no parte de la familia y su armonía entre sí. Los problemas que se presentan en este ámbito son los conflictos que se generan entre los accionistas, la dispersión de la propiedad de las acciones y la ineficiencia de la junta. Se plantea como posible solución que las juntas y los consejos no solo estén integrados por miembros de la familia (Molina, Botero & Montoya, 2016, p.136).
- La Familia se considera como el factor diferenciador de este tipo de empresa, donde se presentan problemas como rivalidades y tensiones en el ámbito familiar y en el desarrollo de las actividades empresariales; es decir que lo que sucede en la familia afecta directamente a la empresa por falta de definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades mediante un protocolo familiar que especifique los límites entre ambas instituciones (Molina, Botero & Montoya, 2016, p.136).

El modelo de los cinco círculos es una herramienta para conocer las dinámicas de las empresas familiares en un momento determinado no obstante la gran mayoría de conflictos y problemas surgen con el paso del tiempo (Molina, 2012). De ahí que, posteriormente, se desarrollen modelos que incorporen en su análisis la dimensión tiempo para analizar los cambios que la empresa familiar experimenta. Asimismo, el modelo de Amat se centra en el área de la

sucesión como aspecto transversal en el diagnóstico y análisis de empresas familiares: amplitud que no es pertinente para nuestra investigación debido a que nuestro enfoque se centra en la profesionalización.

1.3.3. Acerca del desarrollo evolutivo de la empresa familiar: diagrama de los tres ejes (Gersick, McCollon y Lansberg, 1997)

El modelo evolutivo tridimensional es formulado en 1997 por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg, quienes se apoyan en el trabajo de Tagiuri y Davis, e introducen la dimensión tiempo en el modelo de los tres círculos (Gersick et al. 1997 citado por Venter et al. 2007). En otras palabras, este modelo define a la empresa familiar como “un espacio tridimensional conformado por el eje de la familia, propiedad y empresa; al añadir la dimensión tiempo, se obtiene una nueva visión del crecimiento de la empresa familiar, que describe cómo los miembros van cambiando conforme transcurre la vida” (Molina et al., 2016). Gersick y compañía definen etapas cualitativamente diferentes en cada uno de los ejes, en los cuales la empresa familiar transita, siguiendo básicamente una pauta temporal. En ese sentido, “la empresa familiar se ve confrontada en cada una de las fases por las que transita con retos diferentes de los que debe dar respuesta” (Molina et al., 2016, p.137).



- Dimensión evolutiva de la empresa: En esta dimensión se toma en cuenta el crecimiento (volumen de ventas, número de empleados, líneas de producto, etc.) y la complejidad (Sampedro, 2015). De ahí que cada etapa posee diferentes características de tamaño y estructura:
 - Arranque: en este período, la estructura organizacional es informal y la empresa suele estar orientada al crecimiento con el fin de consolidar su posición y de escapar de la fragilidad de los primeros años. Tienen dos retos esenciales: sobrevivir y formalizar el proyecto del fundador, que en un principio suele estar mal estructurado (Sampedro, 2015).
 - Expansión - Formalización: en esta fase las empresas empiezan a desarrollar procesos de diversificación y expansión de mercados. Entre los retos más importantes de esta etapa destacan: profesionalización (establecimiento de estructuras de gestión y sistemas), procedimientos formalizados y necesidad de plantear cuáles serán los elementos estratégicos que orientarán el futuro de la empresa (Sampedro, 2015).
 - Madurez: en esta última etapa la empresa ya es una organización compleja, formalizada, estable y con una sólida base de mercado. Por lo tanto, el principal reto es revitalizar la empresa mediante renovaciones estratégicas (Sampedro, 2015).
- Dimensión evolutiva de la propiedad: la cuestión básica del desarrollo de la propiedad se divide en tres etapas: propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos; cada uno de estas tres etapas tiene características propias. (Sampedro, 2015)
 - Propietario controlador: en esta etapa el dueño controla todo el negocio. Uno de los principales retos de esta etapa consiste en que la empresa sea capaz de crecer sin la necesidad de introducir nuevos propietarios o socios capitalistas. Asimismo, las empresas tienen que mantener un equilibrio entre el poder que desempeña el propietario principal y la necesidad de que otros familiares y agentes participen en su funcionamiento. Finalmente, un tercer reto es la planificación de cuál será la estructura de propiedad para la próxima generación (Sampedro, 2015).
 - Sociedad de hermanos: en esta etapa las empresas han superado un relevo generacional y el control de la propiedad recae en dos o más hermanos, aunque existe la posibilidad de que puedan existir otros accionistas (familiares o no). Por lo tanto, el principal problema en esta etapa es establecer un proceso adecuado que permita compartir el control entre los hermanos sin que se produzcan conflictos. Los propietarios

implicados en la gestión de la empresa prefieren la autofinanciación (dotación a reservas), mientras que los que no participan activamente en la empresa prefieren liquidez, a través del reparto de dividendos (Sampedro, 2015).

- Consorcio de primos: ya en esta etapa las empresas están en un estado evolutivo muy desarrollado; es decir, en la tercera generación o sucesivas. El accionariado familiar se encuentra bastante fragmentado y los vínculos de unión entre estos familiares es cada vez más indirecto. Entre los principales retos de las empresas que están en esta etapa podemos destacar la necesidad de articular mecanismos suficientemente sofisticados para hacer frente a un sistema social muy complejo (Sampedro, 2015). En segundo lugar, es necesario que la empresa cuente con un sistema que permita que se desarrollen con fluidez los procesos de compraventa de acciones entre accionistas familiares y, para que sea posible, que existan mecanismos consensuados de valoración de las acciones de la empresa familiar (Sampedro, 2015).
- Dimensión evolutiva de la familia: esta dimensión “integra el desarrollo estructural e interpersonal de la familia a través de situaciones como el matrimonio, la procreación, las relaciones entre hermanos adultos, parientes políticos, patrones de comunicación y papeles familiares” (Sampedro, 2015, p.23). Esta dimensión se divide en cuatro etapas, definidas por Gersick y otros.
 - Familia joven de negocios: es la primera etapa, con una unidad familiar integrada por un matrimonio joven y sus hijos; en la cual es difícil compatibilizar las labores domésticas y profesionales. En esta fase se adoptan decisiones de gran trascendencia para los miembros de la familia; por ejemplo, el desarrollo profesional de los dos cónyuges o la educación, formación y cultura de los hijos (Sampedro, 2015).
 - Ingreso en el negocio: etapa en la que los padres tienen una edad entre 35 y 55 años, y los hijos son adolescentes. En este caso, “el principal problema radica en el propio problema de transición a la madurez de los hijos, que tienden a autoafirmarse a través del conflicto con sus progenitores” (Sampedro, 2015, p.24).
 - Trabajo conjunto: tal como su nombre lo indica, en esta etapa trabajan simultáneamente las dos generaciones (padres e hijos), aunque realizando diferentes roles. Entre los retos más importantes se destaca la comunicación y el respeto mutuo que no son cuestiones sencillas cuando existen vínculos familiares de por medio; además, se debe planificar el modo en que debe desarrollarse el proceso de transmisión de la empresa a futuras generaciones (Sampedro, 2015).

- Cesión de la batuta: se alcanza esta etapa cuando la primera generación, con una edad superior a los 65 años, accede a ceder el mando a la segunda generación, que son los hijos en edad madura. La desvinculación de la primera generación crea una situación desventajosa para su sucesor y, por tanto, para la propia empresa. Un aspecto que debe considerarse, al dar este paso, se basa en encontrar un nuevo papel para la primera generación, en función de sus propios deseos (Sampedro, 2015).

El modelo evolutivo tridimensional ha sido muy utilizado en la literatura para el análisis de la empresa familiar, no obstante, de acuerdo con Sampedro (2015, p.25) “si se insiste demasiado en la clasificación [de empresas familiares] nos puede llevar a una simplificación exagerada ya que las empresas familiares están en constante movimiento y las distinciones entre las etapas tienden a desaparecer”. Esto significa que las empresas no siguen la misma secuencia siempre (Gersick 1997 citado por Sampedro 2015) por lo que la transición ya sea en el eje de la familia, negocio o propiedad puede desarrollarse de diferente manera. Es por ello que para la presente investigación se usará el modelo bajo su perspectiva central: a modo de aproximación a la empresa familiar desde una posición amplia (Molina et al., 2016).

Los investigadores Lisoni, Pereira, Almeida y Serra (2010) analizan el proceso de profesionalización de una empresa familiar a través de su ciclo de vida, observado a partir de las relaciones entre familia, propiedad y empresa. Dicha investigación se realizó con el fin de verificar si la propiedad y la dinámica familiar influían en el proceso de profesionalización. La primera observación significativa fue que el foco al cambiar de una fase a otra, se centra en factores internos relacionados con la madurez organizacional, con cierta influencia de factores externos en algunos casos; esto quiere decir que, para lograr la madurez del negocio depende más de la dinámica interna en una empresa familiar. Como conclusión, dicha investigación sugiere que la reorganización de la compañía comienza por una organización familiar. Ello implica que el primer paso para hacer una empresa familiar profesional es formar una familia profesional, ya que esta respaldará una serie de decisiones difíciles en las estructuras empresariales y de propiedad. Por último, se destaca que para que Grupo empresarial familiar sea efectivo en su proceso de profesionalización, la clave está en sus valores organizacionales, desarrollados por los fundadores de la compañía.

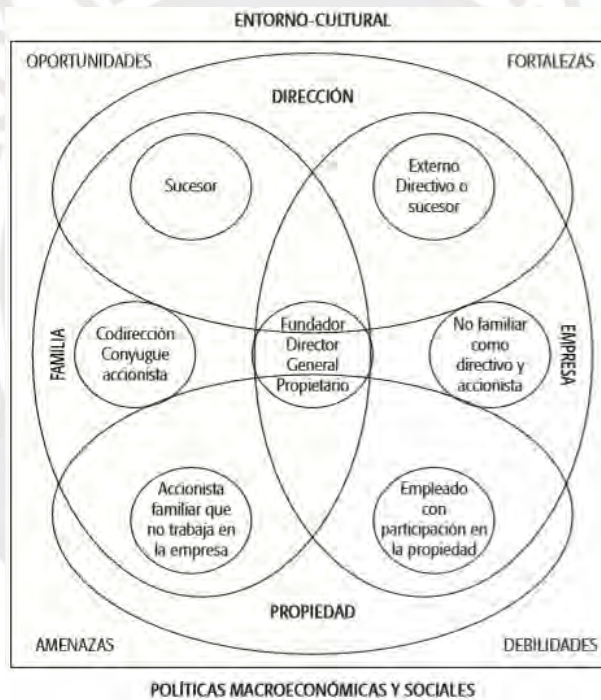
1.3.4. Acerca de las interrelaciones de la empresa familiar y su entorno: modelo holístico de Donckels y Frölich (1991)

El modelo holístico de la empresa familiar centra su enfoque en la influencia que ejerce el entorno sobre la empresa familiar; es decir, las interrelaciones que se dan entre la empresa

familiar, su entorno y las políticas macroeconómicas y sociales (Donckels y Frölich, 1991). Cabe mencionar que Donckels y Frölich (1991) conciben el entorno como los factores culturales que promueven u obstaculizan las actividades de la empresa familiar.

En la Figura 5 podemos notar que la figura central del sistema es el fundador o director general o propietario. Como parte de la familia lo acompaña el cónyuge con la codirección de la empresa; asimismo, fuera de este ámbito una persona no familiar también desempeña una relación directiva y de accionaria (Donckels & Frölich, 1991). Tanto la participación o no de la familia y no familiares en la dirección y control de la organización puede generar fortalezas y debilidades en la gestión de la empresa familiar.

Figura 5: Modelos holístico de la empresa familiar y su entorno según Donckels y Frölich



Adaptado de: Donckles y Frölich (1991)

Acorde con Donckels y Frölich (1991) el análisis en el Modelo holístico se desarrolla por actores que forman parte de un sistema:

- Sistema de la familia: se compone por los sucesores y familiares que participan o no en la dirección u operación de la empresa; del mismo modo, también se contempla a los cónyuges.

- Sistema de la empresa: se analiza desde los empleados, los directivos, accionistas no familiares hasta sucesores que tienen una relación laboral, en ese sentido también se considera a directivos externos que cumplen el rol directivo en la empresa.
- Sistema propiedad: se considera a empleados, accionistas o propietarios que poseen acciones
- Sistema de dirección: analiza al director general o fundador en su rol administrativo y de control, asimismo a los sucesores y directivos externos (no familiares).

De acuerdo con Molina et al. (2016) podemos notar que el modelo de Donckels y Frölich amplía el análisis de la empresa familiar agregando el subsistema de la dirección, a diferencia de los modelos vistos en anteriormente. Además, “el modelo [holístico] tiene en cuenta la influencia que el entorno ejerce sobre la empresa familiar, así como las interrelaciones que de ello derivan” (Vallejo-Martos, 2003, p. 261). Esto genera que el modelo de Donckels y Frölich tenga un mayor grado de complejidad en relación al análisis de empresas familiares.

2. Desafíos de gestión en la empresa familiar

Las empresas familiares enfrentan diferentes desafíos en la gestión del negocio. Esto ocurre debido a la superposición que existe entre las diferentes dimensiones como el negocio, familia y propiedad. Asimismo, los desafíos guardan una estrecha relación con las características que dotan a las empresas familiares de singularidades de las que no lo son. En ese sentido, en la siguiente sección se pasará a detallar los principales retos que presentan las empresas familiares en la dirección y administración del negocio.

2.1. Liderazgo orientativo frente a la dirección autocrática

Según el diccionario de la Real Academia Española, el término “autocracia” es entendido como “una forma de gobierno en la cual la voluntad de una sola persona es la suprema ley” (DLE). Sin embargo, bajo el enfoque de empresa familiar este término es entendido como como la concentración del poder que posee el fundador del negocio en la toma de decisiones y que frecuentemente se manifiesta a través de “una dificultad marcada para delegar autoridad” (De la Rosa, Lozano & Ramírez, 2009, p. 24).

En cuanto al paternalismo, dentro de la empresa familiar, es entendida como la forma de hacer las cosas en la que existe relaciones de tipo jerárquico: los miembros líderes de la familia concentran toda la autoridad y el poder de decisión para la toma de decisiones. Bajo el paternalismo es común ver que la familia desconfía de cualquier agente extraño a esta, los

familiares reciben un trato preferencial y las tradiciones y los valores están fuertemente arraigadas y son muy respetadas (Corona citado en Ilizarbe Saavedra, 2018).

Como solución a este problema es que podemos encontrar al liderazgo orientativo, el cual se caracteriza por ser un estilo que orienta a las personas hacia un solo objetivo o una visión de negocio tomando en cuenta los diferentes puntos de vista que puedan tener los demás trabajadores de la empresa y otorgándoles una gran “libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados” (Goleman, 2005, p.32).

Una persona que cuenta con un estilo de liderazgo orientativo genera un gran impacto positivo en la empresa, pues los trabajadores saben qué es lo que tienen que hacer, saben que lo que están haciendo es importante y saben para qué lo están haciendo (Goleman, 2005).

2.2. Meritocracia frente al nepotismo

Martínez (2011) señala que otro de los problemas más comunes que enfrenta la empresa familiar es el Nepotismo, pues se suele dar preferencia y privilegios a los miembros de las familias por el solo hecho de ser familiares. El nepotismo es sumamente peligroso para la empresa familiar, ya que se puede llegar a dejar de lado los méritos profesionales mermando la eficiencia de la empresa.

El nepotismo también puede llegar a ser perjudicial para la empresa puesto que los demás trabajadores pueden llegar a percibir esta diferencia en la forma en la que se tratan a los trabajadores familiares y no familiares generando que los trabajadores no familiares roten constantemente en la empresa.

Como solución a este problema de la empresa familiar es que encontramos a la meritocracia, la cual es entendida como “un sistema de gobierno en que los puestos de responsabilidad se adjudican en función de los méritos personales” (Real Academia Española, 2019). Una forma de instaurar la meritocracia es a través de un sistema de reclutamiento y selección basado en competencias en el cual todas las personas que deseen incorporarse a la empresa, ya sean familiares o no familiares, deberán contar con ciertas aptitudes mínimas que estén orientadas a la consecución de los objetivos de largo plazo de la empresa. Asimismo, un sistema de remuneración variable en el cual el sueldo esté en función a contribución del trabajador en la consecución de los objetos de la empresa.

2.3. Establecimiento de roles frente a roles difusos

La falta de una clara estructura organizativa es otro de los principales problemas dentro de la empresa familiar, la cual no permite que haya un claro establecimiento de los roles y tareas que debe cumplir cada uno de los trabajadores familiares en la empresa.

Este problema también puede generar que haya confusiones en cuanto a la delimitación de lo que es propiedad de la empresa y de lo que es propiedad de la familia, pues es común ver que en la empresa familiar se reinvierte en el negocio el dinero obtenido por la familia, así como también se incluyen los gastos y consumos de la familia a la contabilidad de la empresa (Amat, 2000).

Como solución a este problema podemos encontrar el establecimiento de roles, el cual tiene como producto final al manual de organización y funciones (MOF). Este último “es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo” (Minsa, 2010, p. 245).

Con la elaboración e implementación de esta herramienta se eliminarán los roles difusos, pues ahora cada uno de los puestos de trabajo y trabajadores tendrá bien definido dónde empiezan y dónde terminan sus funciones; es decir, todos tendrán correctamente delimitadas las funciones y labores que deben realizar. Asimismo, en caso que exista duda entre los trabajadores sobre cuáles son las funciones a realizar, estos pueden revisar el manual de organización y funciones con la finalidad de aclarar estas dudas.

Es preciso mencionar que uno de los principales problemas que suelen aparecer cuando se implementa un manual de organización y funciones es la falta de actualización del MOF ya que se cree que con solo hacerlo es suficiente. Sin embargo, es necesario comunicar activamente acerca de este manual para que su contenido pueda llegar a todos los trabajadores de la organización y que de esta forma se puedan aclarar todas las dudas. Asimismo, se debe realizar una actualización constante de todas las funciones y roles de la organización con la finalidad de realizar una mejora continua.

2.4. Planificación de la sucesión frente al fracaso en la transición generacional

Peter Leach señala que la transición generacional puede enfrentar al fundador de una empresa familiar con una serie de opciones muy complejas como “designar a un miembro de la familia, designar a un presidente interino, designar un manager profesional, liquidar la empresa, vender en bloque o en parte, o simplemente no hacer nada” (2014, p. 210). Y ante ello cada opción

varía según aspectos como “la disponibilidad de sucesores (dentro y fuera de la familia), las necesidades de la familia, las obligaciones tributarias, las prosperidad y dimensión de la empresa, así como la situación general comercial y empresarial en el momento de la sucesión” (2014, p. 210).

Tal como se evidenció en la problemática de la investigación, los aspectos más críticos por los cuales la mayoría de empresas familiares fracasa en la transición se derivan de la resistencia a la planificación de la sucesión, que a continuación veremos más a detalle.

- ***Resistencia a la planificación de la sucesión***

Iván Lansberg, catedrático de la universidad de Yale, identificó una gama de impedimentos para planear la sucesión, relacionados con las actitudes del fundador, de la familia y de los empleados, y con las condiciones generales en las cuales opera la compañía (citado en Leach 2014). Se detallan a continuación cada uno de los principales y más comunes temores de estos actores.

- El fundador

- Temor a la muerte: Leach menciona que los fundadores tienen un alto ego debido a la idea de que han logrado el éxito por ellos mismos. Por ello, no “aceptan que llegará el momento en el que no serán aptos para manejar la empresa” (2014, p.217). Esto se vincula la idea de que “normalmente los fundadores tienen un sentimiento de rivalidad y celos hacia los potenciales sucesos por el hecho de que nadie puede manejar la empresa tan bien como él” (2014, p.220.)
- Renuncia a ceder el control y poder: Leach señala que el propietario se siente cómodo en situaciones sobre las cuales tiene el control total, por ello “ceder la autoridad es un enorme sacrificio que muchas veces no está dispuesto a hacer” (2014, p.217).
- Pérdida de identidad: esta pérdida se refiere a que el fundador ve a la empresa como una prolongación de sí mismo, por ello “la idea de desvincularse de la empresa puede ser vivida como una potencial pérdida de efectividad personal” (Leach, 2014, p.218.).
- Prejuicio contra el planeamiento: no es una novedad que los propietarios normalmente son más hacedores que planificadores, lo cual genera ciertas ventajas en operaciones inmediatas; pero, por otro lado, lastimosamente “su estilo

de dirección desalienta la planificación formal, pues la consideran burocrática y limitante” (Leach, 2014, p.219.).

- Incapacidad para elegir entre hijos: Leach menciona que, de acuerdo a los principios empresariales, “la elección del sucesor se debería inspirar en la competencia, pero según los valores familiares, no se debe evaluar a los hijos, sino que se debe tratarlos con ecuanimidad; en este conflicto, prevalece la familia” (Leach, 2014, p.219). Es así como se genera la disyuntiva referente a la transición generacional.
- Incertidumbre ante el retiro: esto ocurre debido a que los propietarios están tan enamorados de su empresa, y la idea de sustituir la responsabilidad diaria por el vacío del retiro, es considerada como una amenaza de vida (Leach, 2014).

- La familia

Los temores de la familia están vinculados principalmente a dos factores. En primer lugar, es común que exista una resistencia de la esposa (del fundador) al cambio, pues “se resiste a aceptar y alentar el retiro de su marido, ella misma puede llegar a sentir que su identidad social puede disminuir si su esposo renuncia al control de la empresa” (Leach, 2014, p. 220-221). En segundo lugar, es común que existan tabúes familiares, ya que “se tiene la idea mal concebida de que si el hijo plantea la sucesión está más interesado en la herencia, que en la salud y longevidad de sus padres (Leach, 2014, p. 220-221)

- El empleado y los factores ambientales

Por último, dentro de la empresa “existe el temor de que el fundador sea reemplazado por un novato, considerado como un inexperto y dispuesto a hacer profundas modificaciones, lo cual se ve como una amenaza a la gratificación y estabilidad moral de todos los colaboradores” (Leach, 2014, p.221). Y, además, fuera de la empresa, también es posible que muchos clientes muestren resistencia al cambio, negándose a confiar en un recién llegado” (Leach, 2014, p.221).

- ***Manejo de una sucesión con éxito***

Peter Leach menciona que “las transiciones con más éxito son las que resultan de establecer una asociación con la generación siguiente, sobre la base de la responsabilidad mutua, el respeto y el compromiso, antes que una decisión unilateral del dueño” (2014, p.223). Para manejar con éxito la sucesión, Leach brinda algunos puntos claves, que se explicitan a continuación.

- Iniciar oportunamente el planeamiento: lastimosamente, muchas empresas familiares piensan en la sucesión cuando el dueño muere o tiene una enfermedad grave. La no previsión de la muerte del principal accionista expone a la familia a las mayores dificultades financieras y falta de liquidez para hacer frente a ellas. También puede ocurrir que la familia entra en un clima de hostilidad y acusación, y los miembros son incapaces de ver el proceso en donde se encuentran (Leach, 2014).
- Redactar un plan para la sucesión: un plan escrito con una propuesta gradual (paso a paso) para manejar los aspectos psicológicos y prácticos del proceso de transición resulta de gran utilidad para reducir significativamente las posibilidades de dudas o malentendidos. Cabe resaltar que el plan no debe centrarse sólo en torno al máximo puesto de la autoridad, sino también en la estructura del equipo de gestión de la generación siguiente (Leach, 2014).
- Comprometer a la familia y a colegas en la propuesta: se debe procurar organizar una reunión acerca de la sucesión con los miembros más importantes de la empresa y familia; es responsabilidad del fundador iniciar y liderar el proceso de planeamiento de la sucesión, pero todos los presentes deben comunicar sus ideas y temores abiertamente (Leach, 2014).
- Proceso de entrenamiento: no solo se debe asumir que los hijos deben entrar a la empresa si ellos quieren, sino que es necesario prepararlos para cuando llegue el momento. Se debe informarles sobre aspectos importantes de la empresa a lo largo de su vida, y si es posible, realizar un “entrenamiento” durante su etapa universitaria o post-universitaria, así como establecer sus funciones, metas y remuneraciones al momento de colaborar en la empresa familiar (Leach, 2014).
- Anunciar el retiro: “Desafortunadamente, los fundadores no siempre saben cuándo es momento de detenerse; lo cierto es que la sucesión se lleva a cabo armoniosamente si el retiro del sueño se produce cuando este aún está en dominio de todas sus facultades” (Leach, 2014, p.231-232).

2.5. Eliminación de los recursos que no agregan valor frente a la acumulación de recursos

En la gestión y operación del negocio se emplean una variedad de recursos tangibles (activos fijos, inventario, etc.), intangibles (software, formas de hacer las cosas, etc.), humanos, financieros, entre otros, los cuales se amortizan, deprecian o valorizan con el tiempo. Es así que

en algún punto determinado estos recursos pueden perder la importancia o valor que tenían en principio: contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa familiar. Más aún pueden reducir el valor de la empresa en ciertas condiciones (Sirmon & Hitt, 2003).

En ese sentido, es importante que la organización identifique los recursos que necesitan actualizarse, comprarse o modificarse. Acorde con Makadok (2001) y Mosakowski (2002) la gestión de recursos se determina bajo tres pasos: evaluación, eliminación y adquisición/desarrollo. Estas actividades no necesariamente se dan en el mismo corte de tiempo, sino que pueden tener distintos momentos acordes a la situación o requerimiento que tiene la organización. Según Sirmon y Hitt (2003) las empresas familiares tienen dificultades con la eliminación de recursos debido a que tienen recursos limitados que aumentan su costo de oportunidad y, además, tienen emociones, nostalgia y compromiso ligados a su capital social y humano.

A pesar de que la decisión de eliminación de recursos se base en una evaluación objetiva, esta puede resultar difícil si el recurso en cuestión contribuyó al éxito o favoreció en gran medida al desarrollo de la organización (Sirmon & Hitt, 2003). Asimismo, el compromiso de los participantes familiares con las reservas de los recursos imposibilita su liquidación (Bjuggren & Sund, 2001). Este hecho también se traslada a los recursos humanos familiares, donde se consideran los lazos o vínculos emocionales entre los miembros que complican su cese de la organización (Sirmon & Hitt, 2003).

2.6. Atracción y retención de personas calificadas frente a la rotación del talento

El capital humano permite la realización de las actividades en una organización. En ciertos casos algunas de estas acciones necesitan de personas con cierto grado de especialización y/o conocimiento para poder llevarlas a cabo. En ese sentido, el capital humano representa la adquisición de conocimiento, habilidades, capacidades que adquiere una persona para realizar acciones únicas o propias (Coleman citado en Sirmon & Hitt 2008).

En el marco de la empresa familiar, el capital humano se compone por familiares y no familiares. Los primeros tienen distintas relaciones en los ámbitos del negocio y la familia que influyen de forma positiva o negativa al desarrollo de las mismas. Por otro lado, los no familiares tienen relaciones vinculadas a un solo ámbito: el negocio.

Acorde con Dunn (1995), la contratación de miembros de la familia podría tener como resultado personas no tan calificadas en relación al puesto que detentan. Más aún cuando los temas ligados a la sucesión y transición generacional tienden a menoscabar los procesos de atracción y retención de talento. Es así que las personas calificadas, en las empresas familiares, en ciertos

casos están limitadas a su crecimiento profesional, falta de reconocimiento y transferencia de riqueza (Covin, 1994 Burack & Calero, 1981, Donnlley, 1964 citado en Sirmon & Hitt 2008). Acorde con Fiegenger et al (1996), las empresas familiares a comparación de las no familiares rara vez enfatizan la experiencia obtenida y la enseñanza universitaria para tomar decisiones de promoción en la organización.

2.7. Profesionalización frente al manejo instintivo

Con cada uno de los 6 principales desafíos de la empresa familiar, presentados anteriormente, se evidencia que en los procesos de gestión se encuentra la mayor falencia de la empresa familiar. Gimeno (2013) señala que la gestión intuitiva se caracteriza por el conocimiento tácito, una estructura centralizada en el líder y con estrategias emergentes. En otras palabras, la gestión está asociada a una persona y, por ende, desaparece con esa persona que normalmente es el fundador-emprendedor. Estos emprendedores suelen ser personas intuitivas, quienes ven oportunidades de negocio donde nadie las ve, que lo llevan al éxito empresarial (Bahamonde, Ramos & Salcedo, 2018), pero que muchas veces caen en el error de pensar que son autosuficientes. En contraposición a la intuición se encuentra la gestión profesional que tiene que ver con la introducción de cambios en la empresa, el conocimiento es explícito, las estrategias son formalizadas y su estructura es descentralizada (Bahamonde, Ramos & Salcedo, 2018).

Para ello, resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente (Urrea citado en Galvis 2011). Iniciar un negocio con éxito, no garantiza que se tenga “la fórmula de crecimiento”, y mucho menos garantiza que este crecimiento sea sostenido. Como hemos visto al inicio de este capítulo, una empresa atraviesa por distintas fases y se debe gestionar cada una de ellas adecuadamente. Peter Leach enfatiza que “cuando la compañía continúa creciendo los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo ‘profesionalizado’ de la empresa: un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión” (2014, p. 125). En ese sentido, Leach concluye con el argumento de que “profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y empresa” (2014, pp. 125-126)

Giraldo (citado en Galvis 2011) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo de forma sistémica que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Complementaria a esta afirmación, Belausteguigoitia (citado en Galvis 2011) afirma que la

importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio que se inicia en el instante en el que la empresa diseña puestos de trabajo acorde a la estrategia del negocio; y con ello, establece las capacidades y potencialidades requeridas para cada perfil laboral, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía.

3. La profesionalización como decisión estratégica en la empresa familiar

Gracias a los aportes de Leach (2014) y Galvis (2011), ya se ha definido en el acápite anterior el concepto de profesionalización, que se resume básicamente en un manejo del negocio basado en criterios empresariales y siguiendo una determinada estrategia para la consecución de objetivos.

Ahora bien, cabe resaltar que “la labor de profesionalizar la empresa familiar no resulta una tarea fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones su estructura corporativa tiene sus cimientos en tres (3) elementos básicos que son familia, propiedad y empresa” (Galvis, 2011, p.8). Como se ha detallado con anterioridad, en los modelos de análisis de la empresa familiar, para Davis y Tagiuri los individuos de la empresa familiar se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el modelo de los 3 círculos, situación por la cual el proceso de profesionalización debe saber vincular e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que cada uno de ellos pueden ser individuos con motivaciones distintas, las cuales deberían ser equilibradas y focalizadas hacia los intereses propios de la compañía (Serna & Suarez, 2005). La particularidad de la profesionalización en las empresas familiares es el reto de dejar de lado las preferencias y afinidades familiares que tengan los propietarios y/o directivos de la compañía, que van en contra del beneficio de la misma.

No hay que caer en confusiones. Erróneamente, “puede interpretarse que las empresas familiares no se gestionan profesionalmente por ser gerenciadas por miembros de la familia” (Folle, 2014, p.1). Esto conduciría a pensar que la profesionalización es sinónimo de miembros externos a la familia haciéndose los únicos responsables de la gestión o dirección de la empresa, pero esto no necesariamente es así (Folle, 2014). Existen muchas empresas familiares que se gestionan de manera muy profesional por parte de miembros de la familia exclusivamente; de la misma manera, hay modalidades híbridas donde coexisten en la dirección miembros familiares y no familiares, y logran una dirección profesional (Folle, 2014).

¿Dónde está el problema entonces? Generalmente ocurre cuando “a los familiares propietarios de la empresa les cuesta reconocer que un externo a la familia puede estar al mando de la empresa”. Esto se debe muchas veces a temas como la desconfianza o inseguridad. Por un

lado, piensan que “nadie puede hacer este trabajo tan bien como yo”; y por otro “si no controlo absolutamente todo, me engañarán” (Folle, 2014, p.1).

A continuación, se explicitan los motivos básicos para iniciar la profesionalización en una empresa familiar; luego veremos las dimensiones que tiene la profesionalización y finalmente los desafíos que tiene la profesionalización en una empresa familiar.

3.1. Motivos e inicio de la profesionalización

La empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización para la organización, que deben ser entendidos como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que favorece su permanencia en el mercado con condiciones adecuadas tanto para propietarios como para familiares, empleados y futuras generaciones (Galvis, 2011). La razón fundamental por la cual una empresa familiar debería iniciar su proceso de profesionalización se basa en el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado (Galvis, 2011). En otras palabras, la profesionalización es una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día (Galvis, 2011).

Ahora entendemos qué es profesionalización: un manejo del negocio basado en criterios empresariales y siguiendo una determinada estrategia para la consecución de objetivos que inciden directamente en la mejora de la competitividad de la empresa familiar. Sabemos también dónde se origina el problema, pues muchas empresas familiares no ven con buenos ojos la entrada de gente externa capacitada para conducir la empresa; sin embargo, como bien afirma Folle, “en muchas ocasiones se vuelve necesario recurrir a miembros externos a la familia para dirigir la empresa” (2014, p.1).

Para entender mejor de qué “ocasiones” nos habla Carlos Folle. Recurrimos a Dyer, quien formula tres razones básicas por las cuales se debe profesionalizar la empresa familiar:

- Razón N° 1: profesionalizar la empresa familiar como respuesta a la ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar con talento para la gestión de la compañía (Dyer 1989 citado en Galvis 2011). Es muy probable encontrar organizaciones que evolucionan su tamaño de micro a pequeñas o medianas empresas, y esta situación los obliga a poseer personas con mayores habilidades en temas que antes no tan importantes como el mercadeo, finanzas, producción, contabilidad, etc. (Dyer 1989 citado en Galvis 2011). La solución de “profesionalización” en este caso puede plantearse de dos formas: capacitar al personal directivo de la empresa que en la mayoría de los casos suele ser familiar; o

contratar personal externo experto para las necesidades de la empresa en forma directa o como asesores consultores. (Dyer 1989 citado en Galvis 2011)

- Razón N° 2: profesionalizar la empresa familiar cuando alguno de los líderes pretende cambiar las normas y/o valores propios del negocio, y dicha situación desencadena graves conflictos entre los miembros familiares y propietarios (Dyer 1989 citado en Galvis 2011). Dyer propone que la mejor alternativa puede ser desvincular a los familiares no profesionales de la parte administrativa y mantenerlos solamente como propietarios pertenecientes a la asamblea familiar, y en su lugar contratar a una o varias personas externas con experiencia profesional para que asuman el liderazgo de la empresa, pues traerá mejoras en cuanto a eficiencia y rentabilidad (1989 citado en Galvis 2011)
- Razón N° 3: profesionalizar la empresa familiar cuando existe la motivación por parte de los propietarios para encontrar a un personaje que dirija la compañía para el siguiente cambio generacional, manteniendo la estructura de valores familiares y objetivos financieros preestablecidos (Dyer 1989 citado en Galvis 2011). Este personaje puede ser alguien interno o externo a la familia, pero necesita estar preparado profesionalmente para ello; se deben tener normas y acuerdos claros para no generar conflictos durante la transición generacional.

En segunda fase, “para que la empresa familiar pueda crecer y evolucionar a nuevas instancias organizacionales, resulta casi necesario que la compañía capacite a su personal no familiar o vincule individuos externos para ocupar cargos directivos” (Galvis, 2011, p.11). Esto se debe a que conforme la empresa va creciendo afronta nuevos retos en áreas donde antes no los habían, necesitan controlar mejor sus finanzas, aumentar la eficiencia en la producción sin descuidar la calidad, contratar a más colaboradores, etc; para lo cual se necesitan personas con nuevos y diversos perfiles para contribuir con la gestión estratégica de la empresa. Estas personas que ocuparán los cargos directivos deben ser elegidos con criterios objetivos que demuestren el nivel de compromiso, valores y profesionalismo que demanda la empresa y la familia propietaria (Galvis, 2011).

Como última fase, Gallo (2002 citado en Galvis 2011) defiende la construcción de un vínculo familia-empresa que contribuya a disminuir las problemáticas propias de cualquier negocio. Para ello, se demanda la creación de protocolos que institucionalicen la labor y rol que juega cada integrante de la familia en la empresa. Un claro ejemplo de esta fase es la adopción de protocolos de sucesión, selección de personal y asignación de cargos entre otros, que son piezas clave dentro del rompecabezas de la gestión de la empresa familiar (Galvis 2011) .

Una vez más, y como se puede denotar del análisis, cabe resaltar que la profesionalización es un proceso que va más allá de contratar un director ajeno a la familia. Se trata de transformar el comportamiento de la organización y en ese proceso se ve la necesidad de incorporar ejecutivos fuera del ámbito familiar para que dicho proceso se pueda consolidar (Gimeno 2013 citado por Bahamonde, Ramos & Salcedo 2018).

3.2. Limitantes y desafíos de la profesionalización

La profesionalización en la empresa familiar puede sonar sencillo, suena a un proceso lógico identificar las necesidades de la empresa y atravesar cada fase de la profesionalización; sin embargo, es un proceso que se hace muy complejo para las empresas familiares cuando quieren implementarlo.

3.2.1. Limitantes de la profesionalización

A partir de las teorías formuladas por Gallo (1995), Gersik (1997), Aronoff y Ward (1999), Urrea (2003), Gallo y Amat (2003), López (2004), Serna y Suarez (2005), Ward (2006) y Antognolli (2008), Galvis (2011) formula un modelo en el que se detallan las 10 limitaciones más comunes para el proceso de profesionalización de la empresa familiar:

- Limitante 1 - “Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización”: un elemento fundamental para que la profesionalización tenga éxito, radica en poder separar los vínculos afectivos de afinidad y consanguinidad dentro del contexto familiar” (Galvis, 2011) Esto quiere decir que la meritocracia debe ir por encima del nepotismo.
- Limitante 2 - “No delegar responsabilidad en otras personas”: cuando los directivos, que generalmente son los dueños fundadores, no son capaces de delegar parte de sus funciones y responsabilidades al resto del personal de la empresa (ya sea familiar o no) por el bajo nivel de confianza que se les tiene, el proceso de profesionalización nunca llegará a buen puerto (Galvis, 2011). Esto se relaciona con la dificultad y los problemas generados en el establecimiento de roles dentro de la empresa.
- Limitante 3 - “Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno”: si los propietarios viven aislados de la realidad del entorno empresarial, la necesidad de crecer y fortalecerse como empresa a través de la profesionalización no será una prioridad organizacional (Galvis, 2011). Esto quiere decir que, para avanzar en el proceso de profesionalización, se debe creer en su importancia y necesidad para la empresa.

- Limitante 4 - “La autoridad está reservada solo para miembros familiares”: parecerá que este hecho es normal, pero si se da una mirada profunda, nos daremos cuenta que esto “se convierte en un limitante de la profesionalización cuando los directivos y/o propietarios llamados a ejercer la autoridad no cumplen el perfil que demanda la organización en sus cargos administrativos e incluso operativos” (Galvis, 2011, p.13).
- Limitante 5 - “Ausencia de planes estratégicos para el negocio”: una de las mayores debilidades de la empresa familiar es la ausencia de planes estratégicos que estructuren el futuro del negocio en el corto, mediano y largo plazo (Galvis, 2011, p.13). Esto ocurre muchas veces por la soberbia de los dueños y/o fundadores de creer que, porque tuvieron éxito en una etapa inicial sin tener planes establecidos, pueden seguir teniendo éxito siempre sin necesidad de estos. Este es quizás el mejor ejemplo de “gestión instintiva” que hemos mencionado a lo largo del documento.
- Limitante 6 - “Temor a perder el control”: “Una de las mejores formas de mantener su estatus de poder dentro de la organización es haciendo creer a los demás que es él la única persona capaz de manejar las riendas de la compañía” (Galvis, 2011, p.13). Por eso, muchas veces el liderazgo que se ejerce en la mayoría de empresas familiares es el liderazgo autocrático, y es precisamente uno de los desafíos que ya se han establecido con anterioridad. Vale resaltar, nuevamente, que el reto está en confiar en la capacidad e ideas de los demás ya que pueden aportar a construir un mejor futuro.
- Limitante 7 - “Lealtad familiar hacia algunos empleados”: termina siendo un limitante para la profesionalización “cuando los puestos de trabajo se asignan por la condición de antigüedad o aprecio que se profesa por un trabajador por sus años de fiel labor a pesar de no ser la persona más calificada” (Galvis, 2011, p.14). Existen casos en que un miembro de alto mando puede no tener la capacidad técnica y profesional para llevar a cabo sus responsabilidades, y por más que tenga las mejores intenciones de contribuir, es altamente probable que fracase en sus funciones. Esto también se relaciona con los desafíos de meritocracia en la empresa familiar.
- Limitante 8 - “Poco presupuesto para invertir en capacitación”: dentro del panorama de la pequeña y mediana empresa familiar el acceso a fuentes de financiamiento resulta ser una problemática permanente que deben enfrentar heroicamente sus directivos” (Galvis, 2011, p.14). Debido a las malas estadísticas que acompañan a las empresas familiares, para las instituciones financieras, estas tienen un alto riesgo de impago o morosidad. Por consiguiente, las tasas de interés para estas son muy altas y por ende se dificulta su acceso

al sistema financiero. Ante ellos, muchas empresas familiares no logran reunir los fondos suficientes para realizar grandes inversiones que faciliten el despegue del negocio.

- Limitante 9 - “Ausencia de una labor alternativa para el propietario”: existe cierto “temor del propietario de ceder el mando a la nueva generación” (Galvis, 2011, p.14). Esto se debe a que, para los propietarios, la empresa no es solo su trabajo, sino que es también el centro de su vida y se han acostumbrado tanto a ello que no se imaginan haciendo otra cosa diferente o desvinculada a su empresa. Por lo tanto, muchas veces no quieren desprenderse y ello también genera problemas con la transmisión del conocimiento para los sucesores y/o puede conllevar al fracaso en las transiciones generacionales, como se vio en los desafíos de la empresa familiar.
- Limitante 10 - “Miedo al cambio tecnológico”: en muchos casos, los propietarios tienen cierto “miedo asociado a tener que asumir cambios tecnológicos que demanden una alta capacitación y nuevos retos de tipo organizacional” (Galvis, 2011, p.15). Se han acostumbrado a un manejo de la empresa que consideran les ha traído buenos resultados; sin embargo, hoy vivimos en un mundo complejo y cambiante que requiere muchas veces cambios tecnológicos para afrontar los nuevos desafíos.

3.2.2. Desafíos de la profesionalización

En base a las limitantes mencionadas anteriormente, se puede afirmar y agrupar en tres categorías los principales desafíos para la profesionalización en la empresa familiar: la formación de sucesores, el manejo de subsistemas negocio, familia y propiedad y la inclusión y capacitación de directivos no familiares.

- **Formación de sucesores**

Cabrera (2007) se refiere a la formación del sucesor en la empresa familiar y distingue entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo (citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010). Además de ello, Llano y Olguin (1986) sostienen que, si bien hay un acuerdo generalizado en la necesidad de que el sucesor realice estudios superiores que le aporten conocimientos generales sobre dirección, la formación académica debe ser complementada con la experiencia laboral fuera de la propia empresa (citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010). Por ello, la socialización del sucesor se debería complementar con un proceso formativo dentro de la propia empresa con el objetivo de transmitirle la cultura empresarial, lo que Thevenet (1992) denomina formación de culturización (citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010).

De esta manera, preparar a los sucesores para ser líderes implica que conozcan todos los aspectos de su empresa en particular sobre el sector donde está operando y que desarrollen determinadas habilidades directivas que le permitan influir en los demás (Llanos, Pasten & Huepe, 2010). Rodríguez A y Rodríguez Z (2006) proponen que en el periodo de cambio desde la empresa del fundador al sucesor se debe lograr un verdadero consenso entre familiares, en la cual la decisión final a ejecutar no complace a todos y cada uno totalmente (citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010).

- ***Manejo de subsistemas familia negocio y propiedad***

En este contexto los autores Flores (2008), Pertusa y Rienda (2004) coinciden en que el manejo adecuado de la superposición de estos sistemas, es crítico para el éxito en el proceso de profesionalización de la empresa familiar (citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010). Flores destaca que la profesionalización, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto (2008 citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010). En este contexto Salazar plantea que el éxito en el proceso de profesionalización se da en forma completa cuando la familia apoya dicho proceso (2009 citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010).

- ***Inclusión y capacitación de directivos no familiares***

La influencia que ejercen los factores relativos a la identificación y capacitación de directivos no familiares, son claves para el éxito en el proceso de profesionalización de dichas empresas (Flores y Vega citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010). Davis (2008) agrega que la decisión de incorporar a un profesional debe obedecer a las necesidades de la empresa y no a las necesidades de la familia; por lo tanto, deben existir procesos formales y rigurosos en la selección (citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010).

Siendo más extremista, Martínez añade que una empresa familiar no puede desarrollarse sin la presencia de empleados y ejecutivos que no son miembros de la familia propietaria: esto se debe a que, a medida que la empresa familiar crece y se desarrolla, la incorporación de ejecutivos de alto nivel, provenientes de otras empresas idealmente más grandes y profesionales, puede reportar importantes beneficios (2006 citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010).

Por otro lado, Davis expone que la profesionalización nada tiene que ver con la incorporación de profesionales no familiares y agrega que en una empresa familiar puede estar administrada por la familia y ser profesional. Por lo tanto, no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados-familiares (2009 citado en Llanos, Pasten & Huepe 2010).

3.3. Dimensiones y factores de éxito de la profesionalización

Para hacer frente a las limitaciones anteriormente mencionadas, se debe estructurar cambios desde diferentes frentes. Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken (2013) clasifican los factores críticos de la profesionalización (a los cuales llamaremos dimensiones) de la siguiente manera: control financiero, control de recursos humanos, órganos de gobierno y delegación de autoridad. A continuación, se detallarán cada uno de ellos.

3.3.1. Control financiero

Dekker (citado por Ramón & Sánchez 2017) señala que las empresas familiares utilizan sistemas contables que suelen ser exclusivos para lograr beneficios tributarios y legales. Pero el principal argumento de la profesionalización en el ámbito financiero está en lograr mejores términos con los bancos y obtener capital más barato (Stewart & Hitt, 2012, p. 62). En base a lo mencionado, de acuerdo con Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire y Mercken (2013), se requiere desarrollar un control financiero basado en tres sistemas: Sistema de planificación financiera, Sistema presupuestario y Sistema de evaluación del desempeño financiero que harían que la empresa familiar logre sus objetivos. Asimismo, investigaciones recientes de García Pérez de Lema y Duréndez indican que, en empresas familiares pequeñas y medianas, estos sistemas financieros influyeron en el desarrollo estratégico y la toma de decisiones (citado en Ramón & Sánchez 2017).

El primer sistema, correspondiente a la planeación financiera, “define el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación, etcétera” (Morales & Morales, 2014, p.7). En palabras más sencillas, la planificación financiera “es una herramienta donde se establecen las metas financieras y sus respectivas estrategias para cumplirlas” (Ramón & Sánchez, 2017, p.16). Además, este sistema “exige a la empresa obtener una mayor rentabilidad a largo plazo y su diseño incluye los proyectos e inversiones de la empresa, por consiguiente, este plan financiero proporcionará información para la toma de decisiones”. (Ramón & Sánchez, 2017, p.16)

El segundo sistema, el sistema presupuestario, está integrado por el presupuesto de operaciones, de inversiones y financiero. Con este sistema se asignan los recursos monetarios para cada objetivos y meta por alcanzar en un ejercicio o en varios, a fin de que se tomen las mejores decisiones (Núñez citado en Ramón & Sánchez 2017). Finalmente, “el sistema de evaluación del desempeño financiero da una visión general de la situación financiera de la empresa” (Ramón &

Sánchez, 2017, p.16). Existen varios métodos para realizar este análisis. Por un lado, el “resumen de todas las razones”; este considera cinco variables financieras claves para analizar a la empresa: liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado (Gitman & Zutter, 2012 citado en Ramón & Sánchez 2017). Por otro lado, se tiene el “Cuadro de mando integral”, el cual, considera una perspectiva financiera enfocada en medir la rentabilidad, el crecimiento, la liquidez, entre otros importantes indicadores de resultados financieros (Ogliastri & Rica 2017 citado en Ramón & Sánchez 2017). Estos indicadores no son ni deben ser iguales para todas las empresas, sino que deben estar orientados a cumplir la estrategia particular de la empresa (Ramón & Sánchez 2017).

3.3.2. Control de recursos humanos

Autores como Cromie, Dunn, Sprouly y Chalmers señalan que “cuando las prácticas de recursos humanos son poco desarrolladas y privilegian a miembros de la familia propietaria, se consideran organizaciones no profesionalizadas” (2001 citado en Bahamonde, Ramos & Salcedo 2018). Para estos autores, en la mayoría de casos, la empresa familiar “está altamente comprometida con los miembros familiares que laboran dentro de la empresa, considerándolos recursos humanos de valor insustituibles” (Bahamonde, Ramos & Salcedo, 2018, p. 45). Por otro lado “cuando estas prácticas se diseñan considerando criterios meramente empresariales, sin discriminar entre prácticas para miembros familiares y prácticas para empleados no familiares, con miras a alcanzar un buen desempeño y la rentabilidad de la organización, se está en presencia de una organización profesional”. (Bahamonde, Ramos & Salcedo, 2018, p. 45)

En ese sentido, las empresas familiares deben contar con una política general clara y coherente para la gestión de recursos humanos, una donde se expliquen, los deberes, derechos y se planifique la carrera, formación y capacitación del personal de manera que otorgue al colaborador las cualidades personales y técnicas para el desempeño eficiente de la tarea incluyendo a los miembros de la familia. (Bahamonde, Ramos & Salcedo, 2018)

De acuerdo con Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire y Mercken (2013), el control de los recursos humanos es un factor crítico de la profesionalización y se requiere de cuatro variables: (1) sistema de reclutamiento y selección formal, (2) capacitaciones, (3) sistema de recompensas y (4) sistemas de evaluación de desempeño laboral.

En cuanto al sistema de reclutamiento y selección, en la empresa familiar se tiende a favorecer a quienes tienen lazos familiares. Por ello, Dyer (2006) afirma que se debe aplicar un sistema para impedir la selección adversa y la contratación de miembros simplemente basados en parentesco, también conocido como nepotismo (citado por Ramón & Sánchez 2017). Dessler y Varela mencionan que el reclutamiento tiene diversas etapas; inicia con un análisis y descripción

de puestos de acuerdo a las necesidades de la empresa; luego se planea y pronostica la fuerza laboral para determinar los puestos a cubrir; posteriormente, se integra una bolsa de trabajo para la obtención de candidatos para cada posición; después, la selección del personal idóneo sería el objetivo, por lo que se hace uso de diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables; consecuentemente, se envía a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo, por último, a los candidatos se le realiza una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento (2011 citado por Ramón & Sánchez 2017).

Referente a la segunda variable acerca de las capacitaciones, Chiavenato resalta que la profesionalización de este punto debe estar “enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la empresa, donde la incorporación de un profesional altamente capacitado enriquece el proceso con sus conocimientos y experiencias.” (2002 citado en Rueda 2011). Es decir, también, se espera que un miembro externo a la familia contribuya con conocimientos técnicos especializados que carecen en la familia (Corbetta 1995 citado en Ramón & Sánchez 2017).

La tercera variable, el sistema de recompensas, gira en torno a la meritocracia para evitar accesos privilegiados a los miembros familiares porque puede generar ambigüedades para todos los interesados conllevando a conflictos dentro la empresa familiar (Helin 2011 citado en Stewart & Hitt 2012). De acuerdo con Ward se debe contar con un sistema de colocación de personas en puestos que sean recompensados en función de su mérito; ello implica la existencia de un sistema de remuneración que rija bajo el mismo principio, ya que aumentaría el compromiso y el desempeño de los empleados, esenciales para la supervivencia y el desarrollo continuo de las empresas familiares (2004 citado en Ramón y Sánchez 2017).

Por último, la importancia del sistema de evaluación de desempeño radica en contrarrestar el altruismo o las compensaciones exorbitantes que pueden darse con los miembros familiares; por ejemplo, el de los padres hacia los hijos (Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001). Por ello, tal como afirman Dessler y Varela, para medir el desempeño laboral de los trabajadores, se requiere definir el trabajo del personal (que significa que ambas partes, conocen las obligaciones y normas de trabajo); así como la presencia formal de herramientas de evaluación como ensayos escritos, incidentes críticos y la escala de calificación gráfica; en suma, éste sistema tiene que ser implementado regularmente, para, posteriormente provisionar de retroalimentación al personal (citado en Ramón y Sánchez 2017).

3.3.3. Órganos de gobierno

A De acuerdo con Songini (2006 citado en Ramón & Sánchez 2017), la profesionalización debe ir acompañada del desarrollo de estructuras formales de gobierno que delimiten las necesidades de la empresa y de la familia, haciendo frente al negocio, a la familia y a la propiedad, que son los 3 círculos de la empresa familiar. Entre las estructuras de gobierno, que más se adecuan a la empresa familiar, se encuentran tres: la junta directiva, el consejo administrativo y el consejo familiar (Ramón & Sánchez, 2017).

En una junta directiva, los miembros de este órgano pueden ser miembros familiares o no familiares (Leach 1991 citado en Ramón & Sánchez 2017). La junta es responsable de la dirección y la gestión de la empresa de forma coordinada a través de reuniones; recoge la estrategia general del consejo administrativo y usa los recursos asignados en línea con los objetivos de la empresa familiar; sin embargo, no puede plantearse temas relacionados a la propiedad o imponer una estrategia diferente a la señalada por el consejo de administración (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad & Ureta, 2010).

El consejo administrativo es otro órgano de gobierno importante, debido a que hace de mediador entre los objetivos empresariales y la necesidad de los fundadores (Pfeffer 1978 citado en Ramón & Sánchez 2017). De acuerdo con Matute y otros autores (2010), el consejo administrativo tiene tres funciones: conducir el rumbo estratégico de largo plazo supervisando y controlando las actividades de la junta directiva e informar estas actividades a los propietarios; captar recursos críticos, esto se refiere a buscar recursos que necesite la empresa (humanos, técnicos, financieros, etc.) en fuentes externas debido a su relacionamiento con agentes externos; por último, tiene funciones de gobierno dada su relación con la familia, centrándose en aspectos como la supervivencia y la estrategia de largo plazo para la generación de valor (Matute et al., 2010).

El tercer órgano en mención, es el consejo de familia, debido a que la familia tiene un papel importante en su relación con la empresa y consigo misma (Matute et al., 2010), y por ello es quizá el órgano más importante. Son reuniones regulares de los miembros familiares con derecho a diseñar y administrar la adecuada relación de la familia con la empresa (Carlock & Ward 2001 citado en Ramón & Sánchez 2017) y son necesarias “para evitar conflictos en el desenvolvimiento de la gestión empresarial, encargada a la junta directiva, y lograr dar continuidad a la empresa familiar” (Ramón & Sánchez, 2017, p.21). En el consejo de familia se tocan temas de sucesión de la gestión, participación de la propiedad, sueldos de colaboradores familiares, metas de largo plazo, filosofía de la gestión entre otros (Leach 1991 citado en Ramón

y Sánchez 2017). Además, sin duda “la adecuada relación de los miembros familiares es también un punto importante, debido a los factores emocionales y conflictos que puedan existir entre los miembros” (Ramón y Sánchez, 2017, p.21). Para lograr que estas relaciones sean las adecuadas, Matute y otros autores (2010) plantean el uso de un protocolo familiar, que comprende reglas y normas para lograr una adecuada conveniencia de acuerdo con los objetivos de la empresa familiar.

3.3.4. Delegación de la toma de decisiones

La delegación de toma de decisiones es también parte importante del proceso de profesionalización de la empresa (Dyer, 1988, citado en Ramón & Sánchez, 2017). Así también, Dekker, Lybaert, Steijvers y Depaire (2015) afirman que la adecuada delegación de toma de decisiones a miembros no familiares influye en el desempeño de la empresa familiar. Para ello, se requiere que la persona a cargo articule los problemas estratégicos y los resuelva apoyándose en otros para lo cual debe saber delegar y supervisar las acciones de sus empleados de una manera equilibrada y acertada (Ginebra 1997 citado en Ramón & Sánchez 2017). Claro está que si esta persona no logra compartir y delegar el poder, es probable que la empresa no logre un buen desempeño, e incluso puede conducir a la desaparición de la firma (Daily y Dalton 1992 citado en Ramón & Sánchez 2017).

Esa delegación de autoridad hacia los gerentes de niveles medios, que no necesariamente son miembros familiares podría incurrir en un riesgo de agencia si no se desarrollan medidas de control en las otras dimensiones (Román y Sánchez, 2017). Sin embargo, las empresas familiares tienden a menospreciar y resistir la delegación, la descentralización de la autoridad y la responsabilidad, haciéndolas menos adecuadas para explotar oportunidades en entornos complejos (Gulbrandsen 2005 citado en Dekker et al. 2013). Como ya hemos mencionado anteriormente, los fundadores son reacios a delegar funciones a cualquier nivel y esto puede deberse a una falta de confianza en otros. Esto puede explicarse a que han estado por mucho tiempo aferrados a la empresa o a sus necesidades de poder que les impide ceder el control sobre la toma de decisiones (Leach 1991 citado en Ramón & Sánchez 2017).

Antes de seguir, cabe resaltar que existen tres tipos de decisiones: estratégicas, tácticas y operativas. De acuerdo con Claver, Llopis, Lloret y Molina (2010 citado en Ramón & Sánchez 2017), las decisiones estratégicas son realizadas por altos directivos o fundadores, quienes definen los objetivos y estrategias de la empresa, por lo que necesitan de mucha reflexión y juicio; las decisiones tácticas son tomadas por directivos intermedios, quienes se encargan de asignar los recursos disponibles para lograr los objetivos de la empresa y son de mediano plazo; por último,

las decisiones operativas, son repetitivas, rutinarias y con información de fácil disponibilidad. Claramente las decisiones operativas se pueden delegar completamente mientras que las tácticas requieren una delegación con un cierto grado mayor de revisión; y finalmente, las estratégicas si requieren un mayor análisis y tiempo por parte de los fundadores.



CAPÍTULO 3: GRUPO MONTOYA NÚÑEZ

No es una sorpresa afirmar que “la tendencia de la gastronomía en los países latinoamericanos, está siendo bien impulsada y promovida a través de ferias, concursos, exposiciones gastronómicas internacionales, como es el caso de México, Chile, etc” (Arriola & Montalvo, 2010, p.10). Con respecto a ello nuestro país no se queda atrás y, en ese sentido, “el gobierno peruano se encuentra realizando gestiones ante la UNESCO para que la gastronomía peruana sea considerada en la categoría de patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, reconocimiento que ya posee México y Francia” (Arriola & Montalvo, 2010, p.10). Mariano Valderrama, vicepresidente de APEGA indicó para el Diario Gestión que el crecimiento de dicho sector, hacia el 2013, ha sido impulsado por la consolidación de la gastronomía peruana a nivel nacional e internacional en los últimos años. Para Valderrama, “el efecto económico del boom de la gastronomía peruana tiene un impacto inmediato en las actividades de ese sector y en otros rubros productivos como la agricultura y el turismo” (Gestión, 2013).

Ahora bien, tal como afirma el portal Perú Travel, la cocina peruana posee una variedad única en el mundo y en los diversos rincones del país podemos encontrar propuestas que se encargan de “endulzar” nuestro paladar. Particularmente, “el clima cálido que cobija la Costa norte de Perú ofrece al exigente gusto de nuestros visitantes una variedad de mariscos y pescados que deleitan su paladar” y además de ello, “los amantes de las carnes rojas podrán disfrutar de nuestro exquisito cabrito, cuya crianza es propia de la zona”. En la costa norte de nuestro país, las tres ciudades más importantes son Chiclayo, Piura y Trujillo, y precisamente, el primero de los mencionados es el sujeto de estudio de este trabajo. Bien mencionan Arriola y Montalvo que “en los últimos diez años se ha dado el auge de la gastronomía en el país y Chiclayo es un digno representante de esta tendencia, teniendo en su haber una gama de potajes que hacen del paladar una experiencia inigualable” (2010, p.3).

Resulta clave señalar que “Chiclayo (capital de Lambayeque) se caracteriza por ser una ciudad muy comercial donde confluyen ciudades del norte, nororiente y sur chico del país, haciendo de esta una ciudad cosmopolita y de gran actividad para los negocios de servicios” (Arriola & Montalvo, 2010, p.2). Según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) en su informe sobre el PBI por departamento, el departamento de Lambayeque contribuye al Producto Bruto Interno 10'786,096 Nuevos Soles, que lo ubica en el décimo departamento con aporte al PBI nacional de 2.2%, el cual se viene dando de manera constante, habiendo crecido durante el año 2007 al 2015 a una tasa promedio del 5.8%.

1. Antecedentes del Grupo Montoya Núñez (GMN)

El Grupo Montoya Núñez fue fundado hace 25 años por Miguel Montoya y por Consuelo Núñez, una pareja de esposos que, al igual que la gran mayoría de peruanos, buscaba una forma de poder obtener ingresos para poder sostener a su familia. Ellos comenzaron directamente en el negocio de los restaurantes, y con el devenir del tiempo fueron pasando y probando por varios tipos y formato de negocios hasta que poco a poco se fueron consolidando en el sector gastronómico. Para poder tener una visibilidad detallada de los hitos más importantes nos apoyaremos en la Línea de tiempo del Grupo Montoya Núñez (ver Anexo D).

Los inicios del Grupo inician en el año 1988 con la apertura del primer restaurante, El Rancho, el cual inicialmente se encontraba ubicado en centro de la ciudad de Chiclayo, en la Av. Arica cuadra 11, en un local alquilado. Esta ubicación fue fundamental para el desarrollo del negocio, pues se encontraba en la zona comercial de Chiclayo y a unas pocas cuadras del Mercado Modelo, uno de los mercados más importantes de la ciudad. Esta ubicación estratégica aseguraba un flujo constante de comensales al restaurante.

El Rancho, el primer restaurante del Grupo, se dedicaba principalmente a ofrecer menús con una variedad limitada en su carta. Y como primer negocio de la familia, este contaba con muchas deficiencias que poco a poco fueron superándose. Uno de los principales problemas del restaurante consistía en que no existía una adecuada forma de llevar la contabilidad del restaurante, puesto que todo se realizaba a mano y en un cuaderno en el que se apuntaban todas la entradas y salidas de dinero de forma intuitiva y sin ninguna estructura planificada. Otro de los problemas que tuvo que afrontar El Rancho en sus inicios fue que no había tanto control en qué es lo que realizaban los trabajadores del restaurante, por lo que era común ver que “los trabajadores regalaban platos de comida a sus amigos o familiares al final del día”. En un inicio ellos no consideraban este punto como un problema, pues la comida que regalaban sus trabajadores era comida que no se vendía al final del día. Estos problemas se fueron superando poco a poco a medida que entendían que estos problemas de gestión solo creaban caos y no les permitía crecer con sostenibilidad.

Gracias a la gran dedicación y responsabilidad que le pusieron al negocio es que El Rancho empezó a crecer. Luego de 5 años, surgió la oportunidad de alquilar un segundo local para el Rancho en la av. Balta cdra. 9. En 1995, cuando el Rancho se encontraba consolidado, se compró un terreno en una de las avenidas más importantes de Chiclayo: la av. Balta cdra. 11 (ver anexo E). Fue en ese momento en el que el señor Montoya y la señora Núñez tomaron una de las decisiones más importantes y trascendentales de la historia del Grupo: comprar el terreno y

realizar una gran inversión para adaptar su infraestructura a la de un restaurante. Esta decisión les permitió continuar con su crecimiento y posicionarse mejor en la ciudad de Chiclayo. No obstante, en ese mismo año los propietarios del terreno donde se encontraba el primer local del Rancho, en la av. Arica cdra. 11, solicitaron su retiro.

Luego de este hecho, en 1996, inauguraron el Rancho, el primer restaurante de la ciudad de Chiclayo con la infraestructura para funcionar como un restaurante. Su apertura fue el boom de la ciudad, el cual propiciaba una gran afluencia de personas y un gran impacto positivo en la consolidación del Grupo con el restaurante El Rancho. Un año después, se presentó la oportunidad de comprar otro local ubicado a una cuadra de la plaza de armas de Chiclayo y es así como fue que se fundó el restaurante El Hebrón (ver anexo F). La ventaja que tuvo la familia Montoya Núñez al momento de abrir este segundo restaurante radica en que ya no se cometieron los errores por los que pasaron con El Rancho; es decir, ahora ya contaban con un sistema de contabilidad integrado para ambos restaurantes el cual facilitaba el registro y el seguimiento del inventario. Asimismo, este sistema de contabilidad les permitía realizar una planificación conjunta en cuanto a las proyecciones de flujo de caja y necesidades de liquidez para pago a proveedores. Es también importante resaltar que ahora contaban con un mayor control sobre las acciones que realizaban los trabajadores, por lo que ya no se repetían los mismos errores que surgían con el primer restaurante.

Una de las principales características y ventaja competitiva del Hebrón consiste en que su infraestructura fue la más moderna de los restaurantes del Chiclayo. El Hebrón resultó tener una gran acogida tanto por los chiclayanos como por los turistas (nacionales y extranjeros), pues su carta se caracteriza por servir platos típicos norteños, parrillas y pollo a la brasa. Entre las familias chiclayanas también tuvo una gran acogida, pues otro elemento por el que El Hebrón destacaba sobre su competencia era que contaba con una zona de juegos infantiles (el primero en la ciudad) en los que los niños podían jugar de forma segura y, además, playa de estacionamiento. Es por estos hechos que el Hebrón terminó siendo uno de los restaurantes con más éxito de la ciudad.

En 1999, la familia Montoya Núñez empieza a operar con los 2 restaurantes al mismo tiempo: El Hebrón y El Rancho. Dada la complejidad que implicaba manejar dos restaurantes y mantener un servicio de calidad es que se dan cuenta de la necesidad que tenían por implementar una estandarización de procesos: ración del plato, número de presas que se podía obtener según el tipo de carne, recetas, etc. Es ante esta necesidad que, en el 2006, se tomó la decisión de poner en funcionamiento la Planta Procesadora de Alimentos ABC, la cual no solo serviría como medio para implementar una estandarización de procesos, sino también como centro de acopio de la

materia prima en donde se organiza y distribuye a los restaurantes según las proyecciones de demanda y las necesidades de cada uno. Durante ese mismo periodo el Grupo adquirió un terreno en Pimentel para aprovechar la oportunidad de mercado (precio de la superficie) y, además, como patrimonio para un desarrollo futuro de la organización.

Luego del gran desarrollo a nivel de propiedad y amplitud de los negocios del Grupo, en los años posteriores se dedicaron a desarrollar más los negocios: implementar la Planta con infraestructura moderna para obtener certificaciones, establecer alianzas comerciales, participar en proyectos y remodelar los restaurantes para estar a la vanguardia del mercado y brindar cada vez más un mejor servicio de atención y calidad de alimentos.

Una vez ya consolidados tanto los 2 restaurantes como la planta procesadora es que se toma la decisión de generar un grupo corporativo en el que se formulen las estrategias a seguir por cada uno de los restaurantes. Esto se realizó con la finalidad de generar sinergia entre todas las entidades que conforman el grupo y poder aprovechar las economías de escala resultantes de la integración vertical hacia atrás realizada con la creación de la planta procesadora de alimentos.

2. Conformación actual del GMN

El organigrama (ver Anexo B) del Grupo Montoya Núñez está conformado por una dirección corporativa, 2 unidades de negocio (restaurantes) y 1 unidad de apoyo (planta procesadora de alimentos) los cuales van a ser descritos en la siguiente parte. Actualmente, el Grupo cuenta con 107 trabajadores repartidos de la siguiente manera: el restaurante El Hebrón cuenta con 24 trabajadores; el Rancho, 23; la Planta Procesadora de Alimentos, 20; concesionario USAT, 18; concesionario Sipán, 13; y administrativos con 9 trabajadores. Esta área de administrativos es común para todas las unidades de negocio y está conformada por una subárea de contabilidad, la cual cuenta con 1 trabajador; tesorería, con 2; logística, con 2; gerencia de administración, con 1; gerencia de operaciones, con 1; gerencia de marketing, con 1; y una gerencia general compuesta por 1 trabajador, el cual es el dueño fundador del Grupo Montoya Núñez.

2.1. Dirección corporativa

La dirección corporativa del Grupo Montoya Núñez es el órgano más alto del grupo y es la encargada de la formulación de la estrategia corporativa, así como también de la estrategia a corto y mediano plazo de cada uno de los restaurantes y de la planta procesadora. Es aquí también en donde se toman todas las decisiones sobre las áreas funcionales de la gestión como lo es finanzas, recursos humanos, logística, operaciones y marketing.

2.1.1. Estrategia a largo plazo

La estrategia a largo plazo del grupo se ve reflejado en 5 objetivos estratégicos: reducción de costos fijos, reducción de costos variables, aumento de ingresos y aumento de prestigio.

En cuanto a la reducción de costos fijos encontramos como objetivo específico la reducción de tiempos de trabajo y la objetividad en el control logístico y contable en todas las áreas de la organización. Con esto se busca una automatización de funciones que se vea reflejado en reducción de horas de trabajo a través de la implementación de un nuevo sistema Kourus.

La reducción de costos variables se divide en dos objetivos específicos. El primer objetivo específico es reducir los tiempos de servicios e incrementar la rentabilidad con miras a replantear las cartas de los restaurantes reduciendo productos de baja rotación y poco margen; esto se logrará a través de la identificación de productos estrella de cada local, del fomento de estos y de la búsqueda de productos sustitutos que produzcan menos merma. El segundo objetivo específico consiste en definir la propuesta de valor (PUV) de cada local apuntando a la creación de un plan de marketing enfocado a aumentar la rotación de los productos clave. Esto se realizará con la generación de información sobre qué es lo que les gusta a los clientes del El Hebrón y El Rancho, además de incentivar su diferenciación.

Aumentar la calidad consta de 3 objetivos específicos. El primer objetivo específico consiste en calificar el trabajo del administrador respecto a la atención al público con la implementación de KPI's de marketing enfocados a medir su servicio y funcionalidad del PDV; esto se logrará con la definición de puntos críticos y la implementación de nuevos procesos que los reduzcan. El segundo objetivo específico consiste en definir misión, visión y comunicarlos transversalmente por todo el grupo con la finalidad de formar una cultura de calidad total (procesos, personas, producto, filosofía) a través de la concientización y generación de una cultura de calidad y de óptima atención al cliente. El tercer objetivo específico es reducir la incidencia de problemas de equipos con un plan de mantenimiento preventivo de equipos y remodelación de infraestructura y a través de un condicionamiento de equipo y mobiliario, así como también el establecimiento de fechas de mantenimiento preventivo para todo el año.

El objetivo estratégico de aumentar los ingresos también está constituido con 3 objetivos específicos. El primer objetivo estratégico consiste en obtener concesiones de cafetín con miras a abrir puestos de venta en centros comerciales y concesionarios; este objetivo específico se realizará a través de una mayor participación en convocatorias. El segundo objetivo específico consiste en incentivar el consumo por impulso dentro de los puntos de venta (PDV) buscando utilizar una estructura de costos que permita crear promociones con marcas conocidas; esto se

planea llevar a cabo con la implementación de una promoción en tienda en la se ofrezca una promoción de una coca cola + postre a un precio adicional. El tercer objetivo específico está orientada a incrementar la llegada de público de socios con un fortalecimiento de las actuales alianzas comerciales y el cierre de otras 3 nuevas alianzas; como complemento para lograr alcanzar este objetivo se ofrecerá una cuponera al estilo círculo exclusivo en los mismos lugares de trabajo.

El último objetivo específico es el de aumentar el prestigio y también consta de 3 objetivos específicos. El primero de estos consiste en lograr el TOP 20 en los mejores restaurantes de Chiclayo tanto para el Hebrón como para el Rancho con la finalidad de incentivar a los clientes con promociones para que dejen sus comentarios en Trip Advisor. El segundo objetivo específico consiste en hacer conoce el grupo explotando diferentes canales con el objetivo de fomentar la fidelización y el prestigio de las marcas del grupo; esto se logrará realizando pasantías hacia la planta con la finalidad de exponer el buen manejo administrativo y productivo del Grupo; asimismo, se colocarán las marcas en material pop. Como último, objetivo específico 3, podemos encontrar que se busca generar la excelencia y calidad en las personas, en los procesos y en los productos capacitando al personal en servicio de calidad, venta sugestiva y manejo de quejas.

2.1.2. Misión

El Grupo Montoya Núñez siempre ha buscado brindar la mejor experiencia al consumidor a través de un producto de calidad que pueda satisfacer todas sus expectativas. Es por eso que la misión del Grupo es la siguiente:

Brindar productos, alimentos y bebidas con una atención personalizada a los clientes en un ambiente agradable, con calidez, buen trato, con un personal motivado, desempeñando sus labores en un excelente clima laboral y todos juntos consolidando nuestra identidad regional y nacional, promoviendo el turismo gastronómico regional (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).

2.1.3. Visión

Las mejoras constantes y las ganas de ser mejor cada día siempre han sido fundamentales en el desarrollo del Grupo, por lo que siempre buscan cumplir con los más altos estándares de calidad y tener una buena gestión de sus stakeholders. Es por esto que su visión se traduce a lo siguiente:

Al año 2022, posicionar al Restaurante Hebrón S.A.C. como el mejor restaurante grill de la región, ofreciendo productos con altos estándares de calidad, logrando generar una rentabilidad superior para sus accionistas e incursionando con éxito en la ciudad de Lima (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).

2.1.4. Valores

Para el Grupo Montoya Núñez, tener valores es igual de importante como generar rentabilidad, por lo que ha identificado algunos valores que guían la forma en la que trabajan.

- Verdad: el Grupo Montoya Núñez considera que la comunicación es sumamente importante para la correcta comprensión de las personas con quienes trabajamos y nos relacionamos, por lo que la verdad debe ser lo que prime sobre las demás cosas como símbolo de transparencia (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).
- Respeto: los integrantes del Grupo, sin importar el cargo o la jerarquía, y los clientes deben ser tratados con respeto, pues son el eje central del negocio (Arriola, Montalvo & Lara, 2017)
- Honradez: tanto con los clientes como con los trabajadores actuando siempre con justicia (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).
- Solidaridad: siempre se debe ser solidario y socialmente responsable con todos los *stakeholders* (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).
- Compromiso: para poder brindar la mejor calidad y experiencia de servicio, se debe de tener un compromiso firme tanto para los clientes como para los demás trabajadores (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).
- Temor a Dios: El Grupo es una comunidad creyente, por lo que siempre se actuará con respeto hacia el Creador y sus criaturas (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).

2.1.5. Código de ética

Para poder cumplir con los objetivos, la misión del Grupo y tener un buen ambiente laboral es que se decidió contar con un código de ética, pues de esta forma se guiarán las acciones de los trabajadores.

- Mentalización del servicio de calidad: desde el inicio hasta finalizar el servicio (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).
- Inocuidad en los procesos de producción: cumpliendo e incitando a mis compañeros a cumplir también con las normas establecidas (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).
- Identidad regional: impulsando y dando a conocer la cultura de Chiclayo (Arriola, Montalvo & Lara, 2017)

- Compañerismo: ayudando a toda persona que lo necesite (Arriola, Montalvo & Lara, 2017)
- Confidencialidad: “la información recibida y percibida de nuestros superiores y clientes debe tener carácter reservado y no está permitida la divulgación a terceros” (Arriola, Montalvo & Lara, 2017)
- Respeto por la integración familiar: generar espacios en los que la integración de los trabajadores puede llevarse a cabo sin complicaciones (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).
- Igualdad de condiciones de trabajo: igualdad en las condiciones de trabajo y justicia en la evaluación de desempeño (Arriola, Montalvo & Lara, 2017).

2.2. Unidades principales del negocio: restaurantes

2.2.1. El Rancho

- ***Infraestructura***

El Rancho está ubicado en la cuadra 11 de la avenida Balta de Chiclayo (ver Anexo E). Este local cuenta con 2 pisos y un total de 20 mesas y 23 trabajadores entre mozos, azafatas, cajeras, cocineros y personal de limpieza. El área de caja de encuentra ubicado a la derecha de la entrada principal del restaurante junto al área de Delivery. La cocina se encuentra en la final del primer piso y es en este lugar en donde se preparan y despachan los platos pedidos a cada una de las mesas. El segundo piso está compuesto únicamente por mesas para los comensales.

Un lugar importante dentro de este restaurante es la oficina de la administradora, la cual se encuentra ubicada al costado de la escala que lleva al segundo piso. La administradora tiene un horario especial en donde tiene que estar obligatoriamente en salón observando y controlando todo lo que sucede en el restaurante durante las horas de alta afluencia para que todo marche bien. Si no son horas de alta afluencia de personal, la administradora se encuentra en su oficina realizando la planificación del restaurante y es a este lugar a donde van los trabajadores cuando ocurre algún problema y necesitan ayuda para solucionarlo. Se presenta un pequeño dossier fotográfico en el Anexo F.

- ***Estructura (organigrama)***

El restaurante El Rancho se organiza a través de 3 áreas. La primera área es la de Producción, la cual está conformada por la subárea de Cocina, encargada de producir los platos a servir, ver las necesidades de abastecimiento, organizar a los cocineros y probar nuevas recetas;

la segunda subárea es la de Pollería, que se encarga específicamente de la preparación del pollo a la brasa que se vende ya que es la especialidad del restaurante y se busca cuidar hasta el último detalle en su preparación; por último podemos encontrar a la Barra, la cual prepara las bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas, lo jugos naturales entre otras cosas.

La segunda subárea del restaurante es la de Atención al Cliente, la cual se encarga de organizar y capacitar a los cajeros en la forma en la que el Grupo lleva la contabilidad. Asimismo, también se encarga de reclutar y seleccionar a los mozos, quienes son estrictamente seleccionados, pues deben contar con experiencia y con ciertas habilidades blandas que ya han sido identificadas por el Grupo.

Por último, podemos encontrar el área de Servicios, que se encarga de asegurar la seguridad del local, así como de velar por el mantenimiento y la limpieza de los comedores y de las cocinas.

- ***Propuesta de valor***

El Rancho está ubicado cerca al mercado principal del distrito de Chiclayo, por lo que se sitúa en una zona de comercio, que es la principal actividad económica de la ciudad. Por esta razón, la mayoría de los clientes son comerciantes, visitantes que se hospedan en Chiclayo, estudiantes NSE B, C y D.

Al estar en un lugar céntrico y cerca al mercado, hay muchos otros establecimientos de comidas con precios más baratos; pero a pesar de ello, muchos comensales optan por el Rancho no por la cantidad sino por la calidad. En ese sentido, el servicio al cliente y la calidad del producto es muy importante y un elemento diferenciador para el Rancho.

Además, y de manera complementaria, la estrategia de atracción para el público en cuestión es vender variedad a una buena relación precio-calidad. Por ello, afuera del local se colocan anuncios con “precios desde.”, por ejemplo, se sacan promociones y platos especiales de “cabrito” y “ceviche”.

La competencia, de acuerdo a las entrevistas con los colaboradores, son las pollerías de Campos y la Brasa Roja. De hecho, actualmente, El Rancho también es reconocido como “pollería” (por la especialidad en Pollo a la brasa), pero la meta del GMN es que también sea reconocido por las otras opciones que brinda como desayunos y postres, con diferentes especialidades.

2.2.2. El Hebrón

- ***Infraestructura***

El restaurante El Hebrón se encuentra ubicado en la cuadra 6 de la avenida Balta de Chiclayo (ver Anexo E). Una de las principales características de esta ubicación es que se encuentra ubicada a una cuadra del Parque Principal de Chiclayo, lo que le dota de una ventaja estratégica, pues de esta forma puede atraer a turistas como a personas locales de la ciudad.

Este restaurante, a diferencia de El Rancho, cuenta con 3 pisos de los cuales los 2 primeros se utilizan para la atención al público mientras que el tercero funciona como oficinas para el personal administrativo del Grupo. En el primer piso de los restaurantes se pueden encontrar 14 mesas y la Barra en donde se preparan todas las bebidas que ofrecen en su carta. Junto a la Barra podemos encontrar una estación de helados, los cuales son elaborados en la Planta Procesadora de Alimentos y tienen su propia marca (se detallará este apartado más adelante). La cocina se encuentra al final del primer piso y cumple con todos los estándares salubridad y salud en el trabajo; asimismo, dentro de la cocina podemos encontrar la subárea de preparación de alimentos y la subárea de control de calidad en donde se revisa que el pedido cumpla con los estándares de calidad de tiene el Grupo y en caso de no cumplirlos se corrige o rechaza el pedido.

El segundo piso cuenta con 25 mesas en total y suele utilizarse este piso en caso se realicen actividades como cenas familiares, cenas de promoción, celebraciones, etc. En este piso también se puede encontrar un espacio de juego para niños en donde los pequeños del hogar pueden divertirse de forma segura.

En el tercer piso podemos encontrar las oficinas administrativas del Grupo en donde trabajan el personal administrativo de contabilidad, tesorería, logística, operaciones y marketing. En este piso también podemos encontrar la oficina del gerente general del Grupo. Asimismo, también cuenta con una sala en donde se realizan reuniones semanales de la Dirección Corporativa y quincenales con todos los trabajadores del restaurante. Se presenta un pequeño dossier fotográfico en el Anexo F.

- ***Estructura (organigrama)***

Al igual que El Rancho, el restaurante El Hebrón presenta un organigrama similar. Podemos observar 3 áreas funcionales que se encargan de realizar las labores de producción, atención al cliente y de servicios. La primera área es la de Producción, que está conformada por 3 subáreas y se encarga de realizar las labores operativas del restaurante. La primera subárea es la de Cocina, responsable de elaborar los platillos ofertados por el restaurante, de revisar las necesidades de abastecimiento de materia prima, de la organización de los cocineros y ayudantes de cocina y de la elaboración de nuevos platillos que puedan ser incorporados a la carta. La

segunda subárea es la de Parrilla, responsable únicamente de la elaboración de los platos a la parrilla; esta subárea es sumamente importante para El Hebrón ya que este restaurante se especializa en la elaboración de platos a la parrilla y se busca que todos los platos elaborados cumplan con los estándares establecidos por el restaurante. La tercera subárea es la de Barra y esencialmente se encarga de preparar cocteles, jugos, bebidas alcohólicas entre otros.

La segunda área es la de Atención al Cliente, encargada de gestionar las relaciones con los clientes durante el tiempo que pasen en el restaurante. La subárea de Caja se encarga de registrar los ingresos y egresos de dinero realizados durante el día y de capacitar a los cajeros en la manera en la que el Grupo realiza la contabilidad. La subárea de Mozos se encarga de organizar a los mozos, reclutarlos y capacitarlos con la finalidad de siempre brindar la mejor experiencia para el usuario.

Finalmente, podemos encontrar al área de Servicios, la cual es responsable de organizar al personal de vigilancia del Restaurante, así como también de asegurarse que el local se encuentre limpio y que siempre cumpla con las normas de salubridad.

- ***Propuesta de valor***

El Hebrón busca brindar a sus clientes una experiencia particular y digna de recordar. Para ello brinda un servicio excelente y garantiza la calidad y sofisticación de sus platos, además de la infraestructura que crea un espacio más familiar y acogedor. La preocupación por el cliente es el aspecto más relevante del Hebrón. Sus clientes son exigentes, atentos a los detalles y tienen un estándar muy elevado; el reto del Hebrón está en sobrepasar sus expectativas y tomar sus comentarios para seguir mejorando día a día.

Este restaurante ya tiene un prestigio ganado y las parillas resaltan como sus platos bandera, pero también tiene otras especialidades que no son reconocidas actualmente por sus clientes como los platos norteños. La principal competencia del Hebrón es “La Romana”, cadena nacional que se ubica a menos de una cuadra y que también ofrece platos tradicionales como “Cabrito” y “Arroz con pato”. Otro competidor es “El Rincón del pato” que tiene muy buena reputación y comentarios en redes sociales y apps de turismo como Trip Advisor.

Para hacer frente a la competencia, la estrategia de “El Hebrón” se centra en invertir en convenios y alianzas con otras empresas o instituciones como bancos, colegio de ingenieros, y tiendas por departamento (Ripley) con el fin de ofrecer con 10% de descuento corporativo para sus trabajadores y generar mayor afluencia de clientes; por otro lado, también se está implementado una alianza con Globo, para aumentar las ventas por delivery.

2.3. Otras unidades de negocio: concesionarios y marcas propias

- **Concesionarios**

El GMN cuenta con un concesionario en la Universidad Señor de Sipán (USS) y otro en la Universidad San Antonio de Mogrovejo (USAT). Ambos funcionan como cafetines tanto para la plana docente como para los alumnos, pero la diferencia es que en la USAT gozan de exclusividad, mientras que en la USS tienen como competencia a otro cafetín, lo que causa que la demanda disminuya.

Los concesionarios, a diferencia de los restaurantes, no cuentan con mozos o azafatas, pues el modo de operar es a través del autoservicio, mediante el cual el comensal usa su bandeja para recoger su pedido y ubicarse en una mesa disponible. Por lo tanto, los concesionarios cuentan con personal en cocina, personal para servir los alimentos, personal de limpieza, así como un administrador para el horario de la mañana (8am a 3pm) y otro administrador para el horario siguiente (3pm a 9pm). En total son 13 colaboradores para el concesionario en la USS y 15 para el que está ubicado en la USAT.

Asimismo, la apertura reciente de ambos (a inicios del 2019) ha mejorado el aprovechamiento de la capacidad de producción de la Planta procesadora, así como ha generado una mayor necesidad de personal para los procesos de producción y distribución. Se espera en el 2020 se pueda ingresar con concesionarios a la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) sede Chiclayo y al Instituto SENATI - Chiclayo.

- **Marca propia: D'Lara**

El GMN elabora y comercializa sus helados y postres, bajo la marca comercial "D'lara". Ello obedece a un tema de identidad para el Grupo, y es un elemento diferenciador de otros negocios. La modalidad de venta es a través de sus locales comerciales como El Rancho y El Hebrón, así como la venta directa a empresas, como a Cencosud en su sede Metro de Chiclayo.

Cabe resaltar también que los helados son artesanales y hechos en base a pulpa de fruta. Ello ha generado la existencia de un nuevo proceso de producción, en el cual la materia prima es la fruta, que debe pasar por distintas etapas como lavado, pasteurizado, mezcla de insumos (aditivos o conservantes naturales), hervido, y luego pasa a ser colocada en los helados.

Al no ser helados artificiales y de buen sabor, se hacen muy apetecibles por parte de los clientes. Además, en época de verano (desde diciembre a abril usualmente en Chiclayo) se coloca también una máquina de helados fuera de los locales para atender a clientes que no necesariamente quieren pasar al salón, de esta manera se venden más helados.

2.4. Unidad de apoyo: Planta Procesadora de Alimentos S.A.C.

El objetivo de la Planta procesadora es proveer los insumos a los restaurantes para garantizar el “mise en place”; es decir, organizar y ordenar los ingredientes, de tal forma que un cocinero tenga todo lo que requiera para los elementos del menú que se va a preparar durante un turno.

- ***Estructura (organigrama)***

La planta procesadora de alimentos se encuentra organizada por 3 jefaturas con sus correspondientes subáreas y un área de Servicios Generales, la cual se encarga de brindar servicios de limpieza y vigilancia a toda la planta. La primera jefatura que podemos encontrar es la de Almacén, la cual es responsable de la distribución de los insumos y del correcto almacenamiento de estos calculando las necesidades de compra, la fecha en la que se realizará la compra, el momento en el que se distribuirá a los restaurantes y estableciendo la forma correcta en la que se deben de almacenar.

La segunda jefatura es la de Producción, la cual está dividida en cuatro subáreas: la subárea de Cocina, la cual se encarga de preparar algunas de las guarniciones más consumidas de los restaurantes; la subárea de Pastelería, la cual es responsable de elaborar todos los postres servidos en los restaurantes; la subárea de Porcionados, en la que se estandarizan las porciones, tamaños e insumos a utilizar en la preparación de los platos a servir con la finalidad de que estos tengan el mismo tamaño siempre; y por último la subárea de Heladería, especializada en la elaboración de los helados artesanales servidos tanto en los restaurantes como en los concesionarios del Grupo.

Por último, encontramos la jefatura del Concesionario USAT, el cual es comedor de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo y tiene más subáreas que las demás. La primera subárea es la de administración, la cual es responsable de registrar las entradas y salidas de dinero, las necesidades de abastecimiento, pagos a trabajadores entre otros. La segunda subárea es la de Cocina, la cual se encarga de preparar los platos que se sirven en el comedor, realiza la carta semanal, organiza el almacén y ordena al personal. La tercera subárea es la de Atención al cliente, la cual es la que tiene un contacto directo con los consumidores del concesionario, escuchar sus sugerencias y quejas si existiesen. La cuarta subárea es la Kiosco que vende bienes variados para el consumo por impulso. Por último, podemos encontrar la subárea de Limpieza, que se encarga del mantenimiento del concesionario.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se define el diseño metodológico utilizado para la presente investigación. Se inicia precisando el enfoque y el alcance que tendrá a lugar el estudio. A partir de ello, se determina las estrategias más adecuadas para aproximarnos a la realidad de nuestro caso de estudio. Luego, se describirán las fases por las cuales ha atravesado esta investigación, así como las herramientas y procedimientos para la recolección de datos. Para culminar, se aborda el punto concerniente al procesamiento y análisis de la información.

1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación

1.1. Alcance de la investigación

Precisar el alcance nos permite establecer los límites metodológicos que abarca nuestra investigación (Hernández, 2014). De acuerdo con Pasco y Ponce, “los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal” (2015, p.43). La presente investigación tiene un alcance descriptivo ya que se orienta a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional (Pasco & Ponce, 2015). En ese sentido, la profesionalización no es un fenómeno nuevo o por explorar, pues existe una extensa literatura sobre estos temas. No obstante, si centramos el estudio en las empresas familiares y más aún en el sector gastronómico podemos identificar que existen vacíos para comprender la profesionalización en este tipo de empresas.

Según Hernández (2014) el alcance descriptivo pretende medir o recoger información manera independiente o conjunta sobre las variables del fenómeno estudiado sin plantear relaciones entre las variables a las que refieren. Este último aspecto nos ayuda a centrarnos en el análisis y comprensión de los diferentes subsistemas de la empresa familiar y de esta forma, al comprender el fenómeno expuesto, se busca prefigurar la profesionalización en algunas áreas vulnerables a conflictos y situaciones familiares que dificultan la gestión estratégica del Grupo Montoya Núñez.

1.2. Diseño de la investigación

Para una adecuada aproximación de la investigación a realizar, Hernández (2014) define dos enfoques de investigación: cualitativa y cuantitativa. Para el presente estudio se emplea el enfoque cualitativo, el cual se caracteriza por presentar mayor dinamismo en la interpretación y secuencia metodológica dado su proceso inductivo (Hernández, 2014) de esta forma propicia una comprensión profunda del fenómeno estudiado (Pasco & Ponce, 2015) la empresa familiar y la profesionalización. Debido a que se pretende conocer las diferentes perspectivas, y puntos de vista

de los familiares y colaboradores, el enfoque cualitativo tiene foco en “construir” la realidad a partir de las evidencias verbales, emociones, experiencias y vivencias de los participantes (Hernández, 2014); estos aspectos nos permiten conocer y entender las interacciones entre individuos y determinar hallazgos concretos acorde a nuestro estudio.

La particularidad del enfoque cualitativo consiste en que permite afinar preguntas e hipótesis acorde a los hallazgos preliminares durante el proceso (Pacheco, comunicación personal, 21 de octubre de 2019), este aspecto se ha desarrollado en la presente investigación, en el cual las preguntas se han ido definiendo y ajustando de acuerdo a la información que se iba recopilando y analizando a fin de tener una comprensión más holística.

1.3. Diseño metodológico de la investigación

De acuerdo con Hernández (2014) existen dos tipologías de diseño de investigación: experimentales y no experimentales. Para la presente investigación se optará por el diseño no experimental debido a que no se busca manipular las variables de estudio deliberadamente ni generar una situación de estudio; por el contrario, el objeto de estudio se estudia en su ambiente natural para luego analizarlo (Hernández et al., 2014). Se analizará al Grupo Montoya Núñez tal cual se encuentra operando en su día a día, sin proporcionar cambios para un mayor o menor nivel de profesionalización, ni tampoco se usarán grupo experimentales para medir diferencias en el desempeño de su gestión estratégica.

Por otro lado, los diseños no experimentales se clasifican en transaccionales y longitudinales según dimensión temporal que se pretende analizar (Hernández et al., 2014). Nuestro estudio es transaccional o transversal debido a que busca recolectar datos en un momento único en el tiempo para conocer la situación actual del objeto de estudio (Hernández et al., 2014, p.154). Se investigará al Grupo en un solo periodo, el cual comprende el segundo semestre del año 2019, mas no se investigará en diferentes periodos porque el objetivo no es hacer comparaciones de la situación del Grupo en diferentes momentos.

La estrategia metodológica a desarrollar es el estudio de caso puesto que la presente investigación se centrará en el Grupo Montoya Núñez, conglomerado gastronómico de Chiclayo Este tipo de estrategia permite comprender de forma profunda y holística una unidad de análisis (Hernández et al., 2014) dentro de su propio contexto (Harrison, 2002, p. 177). De acuerdo con Pasco y Ponce (2015), para la adecuada comprensión del fenómeno se recopila información de diferentes actores pertenecientes al estudio de caso. En ese sentido, para seleccionar los actores pertinentes para nuestro planteamiento de la investigación se empleó un muestreo no probabilístico, el cual, de acuerdo con Pasco y Ponce (2015), tiene por finalidad recolectar

información que refleje el fenómeno organizacional investigado. Asimismo, dada la facilidad de acceso a entrevistas con los trabajadores del Grupo se optó por un muestreo por conveniencia. De este modo se seleccionó a los entrevistados bajo dos criterios:

- Número de años en el Grupo: se relaciona con la antigüedad y la permanencia de los trabajadores
- Nivel organizacional en el Grupo: se relaciona con las responsabilidades que poseen los trabajadores en cuanto a las decisiones que toman y se separan en 3 niveles (estratégico, táctico y operativo).

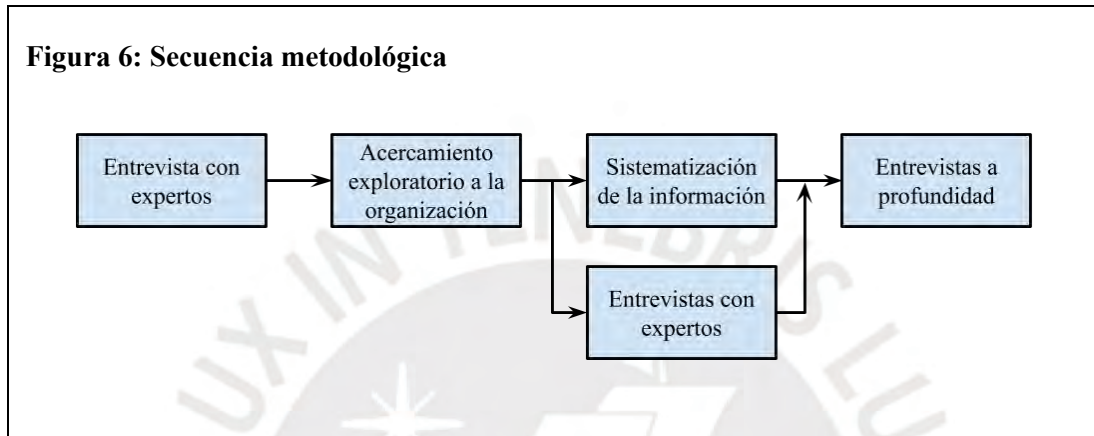
Asimismo, se aplicará el procedimiento de segmentación de actores quienes poseen características en común en relación al poder y nivel de decisiones que tienen en el GMN. Así nuestros segmentos de entrevistados para el GMN se dividen en los siguientes grupos:

- Dueños del Grupo: son los propietarios del GMN, quienes son el señor Miguel Montoya y la señora Consuelo Núñez.
- Hijos: son los hijos e hijas de los dueños del Grupo, quienes tienen opinión sobre el negocio y la familia.
- Jefes: son las personas que velan por las áreas funcionales del Grupo, tales como Operaciones, Finanzas y Marketing y Ventas.
- Administradores: son las personas encargadas del adecuado funcionamiento de los restaurantes, concesionarios y la planta.
- Colaboradores: relacionado con las personas que realizan las actividades operativas en los restaurantes, concesionarios y la planta. Involucra cajeros, cocineros, mozos y asistentes de cocina y planta.

Ahora bien, para determinar el número de entrevistados se optó, asimismo, por un procedimiento de saturación, en el cual la medición de las unidades de observación continua si se obtiene nueva información, si no es el caso el muestreo se detiene (Pasco y Ponce, 2015). Con la aplicación adicional de este procedimiento la recolección de información se dió de forma rigurosa con la finalidad de levantar información exhaustiva para presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisiones del GMN.

2. Levantamiento y procesamiento de la investigación

Para iniciar con el levantamiento de la información, se realizó una revisión bibliográfica con la ayuda de fuentes secundarias acerca de la gestión en la empresa familiar para comprender más a fondo qué retos en particular tienen estas. Para recopilar la información adecuada y pertinente a nuestro planteamiento de investigación inicial se planteó una secuencia metodológica que se compone de cinco fases, ilustradas en la Figura 6.



Como primera fase se realizaron entrevistas con expertos, uno en empresa familiar y dos en metodología cualitativa. La primera tuvo como objetivo identificar los aspectos generales a abordar, en un primer contacto personal con el Grupo Montoya Núñez, y, además, determinar las áreas de la gestión estratégica a evaluar en nuestro trabajo de investigación. La segunda entrevista se realizó con la finalidad de afinar nuestras guías de entrevistas pilotos para recabar la información de forma adecuada.

En la segunda fase, la primera salida de campo, se tuvo un acercamiento inicial con el sujeto de estudio. Se conoció el contexto económico y social donde se desarrolla el GMN. Luego se tuvo una entrevista inicial con los dueños del Grupo Montoya Núñez para conocer la gestión y operación del negocio. Y, por último, se tuvieron entrevistas con los jefes del GMN, administradores de las unidades de negocio y colaboradores de la empresa. Estas entrevistas nos permitieron obtener información general del negocio, la gestión estratégica del negocio y la influencia familiar en esta.

La tercera fase se inicia con la sistematización de la información recogida en el primer acercamiento al GMN. Para ordenar la data se transcribieron las entrevistas y se realizó un análisis preliminar para identificar los aspectos generales del GMN tales como su composición organizacional, su historia, su propuesta estratégica, la influencia de la familia y la gestión estratégica de las áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Marketing y Ventas. En paralelo al

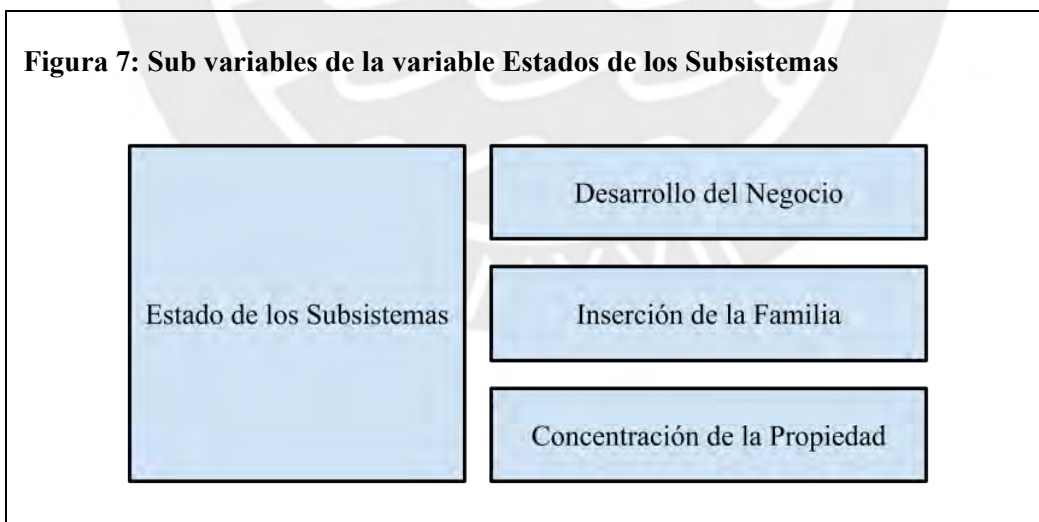
encuentro de hallazgos preliminares se realizaron entrevistas con expertos en métodos de investigación. Estas entrevistas nos permitieron afinar las preguntas para la realización de las entrevistas a profundidad y precisar los criterios e indicadores para analizar la data a recoger en la salida a campo.

La cuarta y última fase corresponde a la segunda salida de campo, en la cual se aplicaron las entrevistas a profundidad a las personas clave para que nos puedan brindar la información necesaria para lograr nuestros objetivos de investigación. Posteriormente se realizó la codificación y sistematización de la información a fin de analizar la información compilada y presentar los resultados de nuestra investigación.

2.1. Variables y sub variables de la investigación

En base a las teorías revisadas, de acuerdo a los modelos de análisis de las empresas familiares y a los principales problemas y propuestas de gestión para las mismas, se han identificado las variables, sub variables e indicadores para cada objetivo de la investigación.

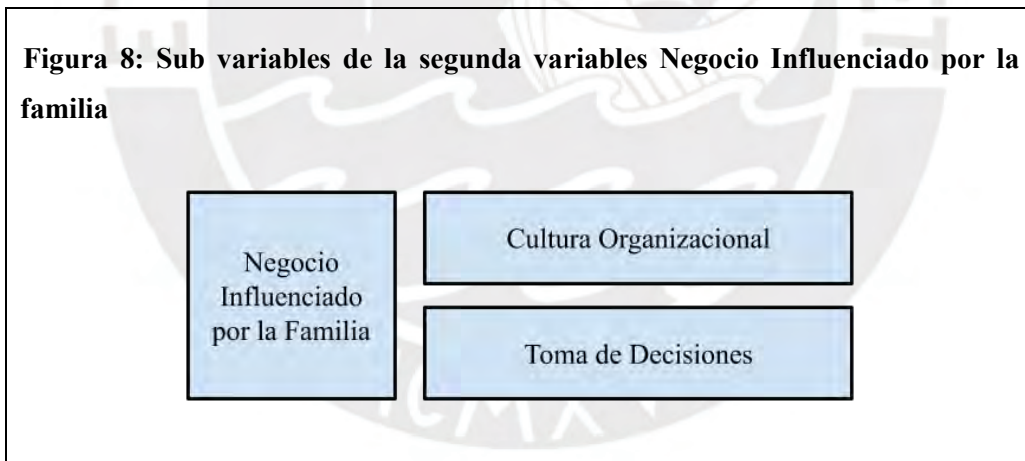
En primer lugar, para describir la situación y composición actual del GMN nos centramos en los autores Davis y Tagiuri (1970) y Gersick et al. (1997), quienes desarrollaron marcos de análisis para comprender el estado de los diferentes subsistemas que componen a una empresa familiar: negocio, familia y propiedad. Para tener un primer acercamiento a la organización nos centramos en las sub variables detalladas en la Figura 7.



Para describir el desarrollo del negocio nos centraremos en explicar la trayectoria que ha tenido el GMN, su estructura y tamaño organizacional. Luego, se detalla su propuesta estratégica y los procesos y protocolos que tiene establecidos. Por otro lado, en la sub variable relacionada a la inserción de la familia se presentará la composición de la familia y su incidencia en la empresa.

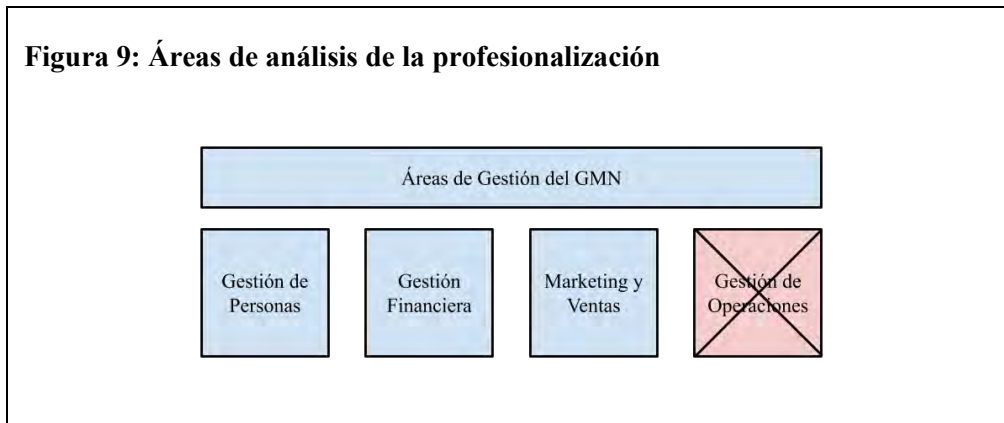
Por último, en la concentración de la propiedad nos centraremos en el accionariado actual del GMN y sus planes y expectativas en relación a la propiedad del mismo.

En segundo lugar, para identificar los aportes y trabas de la familia Montoya Núñez en el negocio de forma estratégica se enfocará en las sub variables presentadas en la Figura 8. Tanto la cultura organizacional como la toma de decisiones son aspectos de gran incidencia cuando se trata de empresas familiares. Según los autores Molina et al. (2016) y Peter de Leach (2014), la familia genera ventajas y desventajas que influyen en la gestión y control de las empresas familiares. Gran parte de las influencias de la familia se desarrollan bajo el concepto de *familiness* desarrollado anteriormente. Este concepto se relaciona de forma cercana con la cultura organizacional, los valores y compromiso que caracterizan a la empresa en la que influye la familia. Por otro lado, desde la perspectiva estratégica, la familia puede tener incidencia en la toma de decisiones ya sea en la directriz hacia dónde se dirigen, los criterios que se usan o, inclusive, pueden ser cuestionadas o influidas por conflictos familiares. Esto se debe a que la dirección y el control se ejercen bajo los mismos dueños o familiares de la empresa (Molina, 2016), quiénes pueden influir de cierta forma en la ejecución y planteamiento de las decisiones estratégicas, es por ello que se toma como sub variable importante a analizar para comprender las incidencias que puede tener la familia en las decisiones que se toman en el GMN.



Por último, luego de describir el estado de los subsistemas que componen al GMN e identificar las incidencias familiares en el negocio de forma estratégica pasamos a hacer un análisis en las principales áreas en las que existen aspectos que ameritan profesionalizarse (ver Figura 9)

Figura 9: Áreas de análisis de la profesionalización



Para determinar el foco de nuestro análisis en las áreas detalladas en la Figura 6 nos basamos en una revisión exhaustiva de la literatura de fuentes secundarias, tales como *papers* y tesis desarrolladas sobre los factores críticos que tienen las empresas familiares en su proceso de profesionalización. Además, se tuvo una entrevista con un experto de empresa familiar previa al acercamiento exploratorio (ver la Figura 6); con lo cual se identificó que la diferencia del análisis estratégico de una empresa familiar frente a una que no es familiar se caracteriza por la influencia del *familiness* en la gestión, dirección y control de la organización (Mendoza, comunicación personal, 15 de octubre del 2019)

De acuerdo con nuestro análisis preliminar se identificó que, a diferencia de las áreas de gestión de personas, gestión financiera y marketing y ventas, en el área de operaciones se realizan consultorías a personas externas en temas de Planta y Producción. Estas personas son los encargados de las principales industrias como San Roque y Backus con lo cual las asesorías son especializadas. En ese sentido, el aporte de esta investigación, dado el alcance y sus limitaciones, no podría aportar tanto en la gestión de operaciones como sí lo haría en las demás áreas de gestión. Además, existen empresas consultoras especializadas en dar asesorías en la obtención de certificaciones a restaurantes que podrían ayudar de mejor manera al Grupo ya que las unidades de negocio del GMN están pasando por procesos de Buenas Prácticas y buscan obtener certificaciones internacionales. Por otro lado, hay una extensa literatura que se centra en procesos operativos relacionadas a los BPM's y Manuales de Operaciones en el rubro de restaurantes y poca en los aspectos de marketing, recursos humanos y finanzas. Es por las razones expuestas anteriormente que la investigación planteada se enfocó en las áreas expuestas en la Figura 9 y se exceptúa la de operaciones.

Para delimitar las áreas de gestión de nuestro estudio, se identificaron los aspectos más críticos en la gestión de empresas familiares y su profesionalización a través de una revisión exhaustiva de tesis previas e investigaciones relacionadas. Las sub variables que analizaremos

por cada área se resumen en la Figura 10; los indicadores desagregados por cada sub variable se encuentran en la Matriz de Consistencia (ver en el Anexo A).



2.2. Técnicas de recolección de información

Es importante mencionar que, a lo largo esta investigación, se utilizaron fuentes de información secundarias, a través de la revisión bibliográfica existente disponible en las bases de datos como EBSCO y Scopus, el sistema de bibliotecas PUCP y el repositorio de tesis PUCP. También se utilizan fuentes de investigación primaria, centradas en las herramientas de investigación cualitativa debido al enfoque que tiene la presente investigación. A continuación, se procede a describir brevemente cada una de las fuentes de información y herramientas utilizadas para la presente investigación.

2.2.1. Observación

De acuerdo con Hernández et al. (2014) la observación es uno de los medios que tiene la peculiaridad de ser siempre utilizado en las investigaciones cualitativas; es por ello, que no se puede excluir para la presente investigación dado el enfoque que posee. Las observaciones se pueden clasificar de la siguiente manera

- Observación no participante: el investigador recolecta información sin involucrarse activamente en la realidad estudiada tratando de mantener cierta distancia respecto a los actores estudiados a fin de no influir en sus acciones.
- Observación participante: el investigador se involucra decididamente en ese contexto interactuando plenamente con los actores de la organización en cuestión.

Evidentemente, la observación participante requiere mayores destrezas en el investigador en cuanto a su capacidad para generar rapport, y entablar conversaciones fluidas y dinámicas con los actores pertinentes (Pasco & Ponce, 2015).

En la presente investigación se harán observaciones no participantes con el objetivo de tener una inmersión inicial en el negocio, una primera impresión de cómo es el GMN. Se observaron 3 lugares, que corresponden a las unidades de negocio más importantes del GMN, empezando el restaurant El Hebrón, el Rancho, finalmente la Planta Procesadora T&C. Con estas observaciones se busca conocer la ubicación, la infraestructura, salubridad, entre otras cosas.

Para recopilar la información pertinente no se usaron registros estándar o observaciones estructuradas ya que no está evaluando el comportamiento de las personas (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) ni recopilando información cuantificable (Pasco y Ponce, 2015). En ese sentido, las observaciones tienen por foco la inmersión inicial la cual no usa registros estandarizados (Hernández et al., 2014) para identificar lo pertinente. Es por ello que se realizaron anotaciones, en paralelo a las entrevistas que se realizaron, para identificar aspectos de la familia que influyen en el negocio y aspectos relacionados a la gestión estratégica de las áreas del Grupo Montoya Núñez. Se puede apreciar más sobre las observaciones en las bitácoras de campo, ubicadas en los anexos I y J.

2.2.2. Fuentes secundarias

Se revisó literatura a partir de artículos académicos, papers, revistas, libros, proyectos de investigación, reportes nacionales e informes relacionados a la empresa familiar y a la profesionalización. Las fuentes secundarias son claves para poder precisar qué involucran los subsistemas familia, negocios y propiedad; también son importantes para darnos un acercamiento teórico acerca de la influencia de la dimensión familiar en el ámbito de negocio. El producto final que se obtuvo gracias las fuentes secundarias fue el marco teórico.

2.2.3. Entrevistas a profundidad

La entrevista en profundidad es una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico. Lo que se busca es “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 2001, p. 180). Existen tres variantes de esta técnica:

- Estructurada: involucra un conjunto definido de preguntas que se aplican siguiendo un mismo orden y enunciación, de manera similar a como ocurre en la encuesta.
- Semiestructurada: comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible.
- No estructurada: solamente tiene predefinido el tema amplio a tratar, de modo que dispone de total libertad y espontaneidad para desarrollar la conversación según las circunstancias.

Para efectos de la presente investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas (ver Anexo G y H) a expertos, colaboradores de la empresa y miembros de la familia. La entrevista a expertos se realizó a investigadores de empresas familiares e investigadores cualitativos. Asimismo, se realizaron entrevistas a los dueños del Grupo Montoya Núñez, sus colaboradores y familiares que inciden en el negocio, estas se realizaron a través de dos guías: introductorias (ver Anexo G) y a profundidad (ver Anexo H)

2.2.4. Fuentes documentales

La información documental es relevante para cada tema de estudio de caso, este tipo de información puede tomar muchas formas y debe ser el objeto del plan explícito de recopilación de datos. Por ejemplo, los e-mails, memorandos, agendas, documentos administrativos, estudios formales como los estados financieros y reportes oficiales, entre otros. Acorde a lo descrito anteriormente, las fuentes documentales son de gran utilidad para la corroboración de datos provenientes de otro tipo de fuentes y para poder realizar inferencias a partir de los datos observados (Yin, 2014). En la presente investigación las fuentes documentales que son de utilidad corresponden al Plan estratégico y Protocolo familiar, ambos del 2019. Al momento solicitar el manual de organización y funciones (MOF) dieron respuestas variadas; es decir, algunas veces nos decían que sí tenían uno, otras veces que estaba desactualizado y, finalmente, cuando se realizaron las entrevistas a profundidad se mencionó que no tenían uno.

Por otro lado, no se empleó la técnica de grupos focales debido a que reunir a los jefes junto con los dueños podría generar sesgos en sus respuestas por querer expresar lo que la gerencia

quiere oír. Es por ello que se abordó a los actores principales correspondientes a los niveles estratégicos y tácticos a través de las entrevistas semiestructuradas para recopilar información a mayor profundidad y detalle. De este modo se exceptuó recopilar información de varias personas en forma simultánea: aspecto característico de los grupos focales (Pasco & Ponce, 2016) para no sesgar la información recopilada. Asimismo, tener una entrevista grupal con la Dirección Corporativa del GMN podría generar sesgos en las respuestas de los jefes al tener a los dueños, quienes son los gerentes, cerca. Del mismo modo, no se utilizó la observación estructurada ya que no se está evaluando el comportamiento de las personas (Saunders et al., citado en Pasco & Ponce 2016), sino la comprensión de la situación de la empresa familiar en sus diferentes subsistemas: negocio, familia y propiedad, y la profesionalización. Por último, no se empleó la técnica de la encuesta dado el enfoque de investigación cualitativo que adopta el presente estudio (Hernández et al., 2014). Si bien las encuestas permiten medir y contrastar la información por parte de los clientes externos no es el centro de la evidencia por lo que no es necesaria su aplicación.

2.3. Recolección de datos

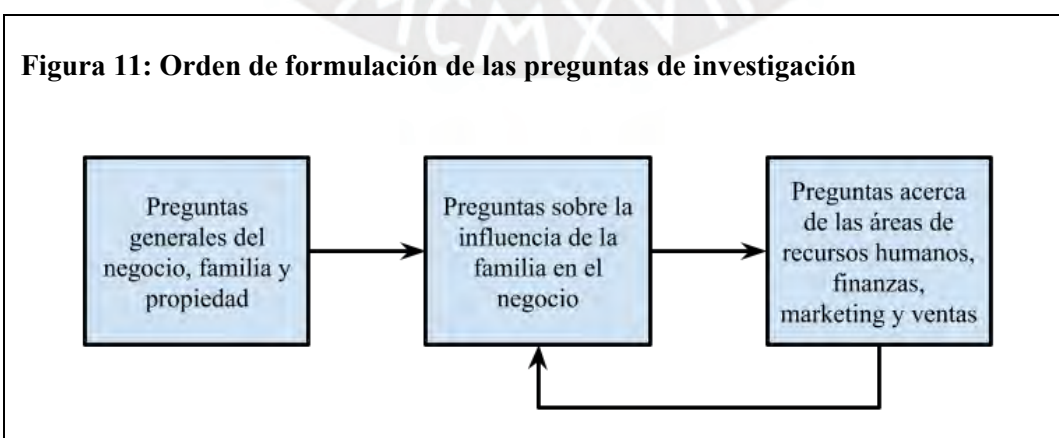
De acuerdo a nuestra secuencia metodológica, explicada en la Figura 6, el plan de intervención para el trabajo de campo se divide en dos visitas de campo. La primera salida, realizada entre el 5 y el 8 de octubre del 2019, consistió, en primer lugar, en conocer el entorno donde se desarrolla el Grupo Montoya Núñez, por ello se realizó una reseña del contexto donde se desarrollan los restaurantes “El Hebrón” y “El Rancho”, ambas unidades de negocio del GMN. No obstante, la Planta Procesadora de Alimentos se encontraba en proceso de remodelación, motivo por el cual no pudimos acceder a la misma. El detalle de las observaciones se puede visualizar en la Bitácora de la primera visita de campo, seguido de la evidencia fotográfica (ver Anexo I).

En segundo lugar, se realizaron las entrevistas piloto a los dueños del Grupo Montoya Núñez, sus hijos, miembros de la Dirección corporativa, empleados con cargo de jefatura y algunos colaboradores; la relación de entrevistas se detalla en la Tabla 3. Estas entrevistas tuvieron como finalidad tener un acercamiento general del negocio, la familia y la gestión GMN. Cabe mencionar que para este primer acercamiento se tuvo una entrevista inicial con la dueña del GMN y, posteriormente, se realizó otra entrevista al dueño en la cual la dueña estaba presente; este hecho permitió que la información brindada pueda complementarse. La lista de entrevistas se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3: Entrevistas introductorias – 1° Visita de Campo

Nombre	Cargo	Fecha
Miguel Montoya	Dueño y fundador GMN	06/10/2019
Consuelo Núñez	Dueño y fundador GMN / Jefe de Finanzas	05/10/2019
Germán	Jefe de Operaciones	08/10/2019
Paul	Jefe de Marketing y Ventas	05/10/2019
Miguel	Hijo	08/10/2019
Yulianna	Administrador “El Hebrón”	07/10/2019
Jannet	Administrador “El Rancho”	07/10/2019
Edson	Mozo	07/10/2019
Gisella	Asistente de Logística	07/10/2019

La segunda visita, realizada entre el 15 y el 17 de noviembre, se compuso de tres fases desarrollada en los tres días de estancia en la ciudad de Chiclayo. Como actividad previa al inicio de la recolección de datos se definió el orden de formulación de preguntas (ver Figura 11) para tener una mayor profundización en los temas de influencia de familia y aspectos de la gestión que ameritan profesionalizarse.



La primera fase tuvo como paso inicial coordinar las entrevistas con la Señora Consuelo, dueña del Grupo Montoya Núñez, esto debido a que los días de realización de campo (viernes, sábado y domingo) son los días con mayor afluencia de personas en los restaurantes por lo que era complicado hacer las entrevistas el día que llegamos a Chiclayo. No obstante, logramos tener las primeras entrevistas con la administradora del restaurante “El Hebrón” y un colaborador del mismo.

Una vez coordinadas las entrevistas, se dio inicio a la segunda fase, la cual se caracterizó por recopilar información del nivel táctico y operativo y el jefe de Marketing y Ventas del GMN. Durante esta última entrevista se identificó que había dos administradores más, quienes correspondían a los concesionarios donde operaba el Grupo. En ese sentido, se planificó su intervención en el último día de visita de campo. No obstante, solo se pudo concretar la entrevista con una de ellas debido al tiempo que disponían para poder colaborar con la participación de las entrevistas.

La última fase se realiza, en primera instancia, con la dueña del Grupo Montoya Núñez y sus hijos que tenían mayor incidencia en el desarrollo de las operaciones del Grupo: Caleb y Susana. No se realizó una segunda entrevista a Miguel hijo debido a que tenía una menor participación y conocimiento de la gestión del negocio. En segunda instancia, se pasó a trasladarnos las afueras de Chiclayo ya que la Planta Procesadora de Alimentos se ubicaba allí. Se realizaron las entrevistas a los encargados y administradores de la Planta y algunos colaboradores, quienes nos permitieron ver la infraestructura y equipos con la cuenta el Grupo, sin embargo, no nos permitieron tomar fotos del interior debido a que estaba restringido. Para finalizar se volvió a la ciudad de Chiclayo y se tuvo la entrevista con el dueño del GMN; cabe mencionar que las entrevistas de los dueños se dieron de forma separada para poder tener información de contraste y más enriquecedora para nuestra investigación. Para tener un detalle de la realización de entrevistas en la segunda visita de campo ver la Tabla 4.

Tabla 4: Entrevistas a profundidad – 2° Visita de Campo

Nombre	Jerarquía	Cargo	Fecha
Miguel Montoya	Dirección Corporativa	Dueño y fundador GMN	16/11/2019
Consuelo Núñez		Dueño GMN / Jefe de Finanzas	16/11/2019
Germán Lara		Jefe de Operaciones	17/11/2019
Paul López		Jefe de Marketing y Ventas	17/11/2019
Diana	Asistentes del GMN	Asistente de Planta	17/11/2019
Raúl		Asistente de Logística	16/11/2019
Ángel		Asistente Contabilidad	17/11/2019
Yulianna	Administradores	Administrador “El Hebrón”	15/11/2019
Jannet		Administrador “El Rancho”	17/11/2019
Tania		Administrador Concesionaria	17/11/2019
Leslie		Administrador Concesionaria	-
Manuel		Administrador de Planta	17/11/2019
Milagros	Mozos	Mozo 2 “Él Hebrón”	15/11/2019
José	Mozos	Mozo 1 “El Rancho”	16/11/2019
Susana	Hijo de los dueños del GMN	Segundo hijo	17/11/2019
Caleb		Tercer hijo	17/11/2019

Tabla 4: Entrevistas a profundidad – 2° Visita de Campo (continuación)

Nombre	Jerarquía	Cargo	Fecha
Alonso	Cocineros	Cocinero “El Hebrón”	16/11/2019
Darwin		Jefe de Cocina “El Rancho”	16/11/2019
María	Cajeros	Cajero “El Hebrón”	16/11/2019
Gianina		Cajero “El Rancho”	16/11/2019

Para la recolección de datos es importante precisar que Javier, uno de los integrantes de nuestro grupo de investigación, es familiar de los dueños del GMN. Acorde con nuestra primera visita de campo pudimos contrastar que cuando nuestro compañero nos acompañaba en la realización de entrevistas pilotos los dueños tenían una mayor confianza y predisposición en poder brindarnos más información a diferencia de cuando no estaba presente. Por cuestiones de ética de la investigación, la sistematización y el análisis de datos se realizó, previa codificación, por los otros dos integrantes del grupo de investigación para resguardar la confidencialidad de la información.

Asimismo, dado la incidencia que tenía nuestro compañero Javier por la relación familiar que tenía con los dueños del GMN, se abstuvo de participar y realizar las entrevistas con trabajadores que conocían dicha relación. Y, en general, en los niveles operativos y tácticos participó en pocas entrevistas como espectador o recolector de datos ya que podía sesgar la información de manera que los entrevistados y entrevistadas nos puedan decir lo que la gerencia querría oír. En el Anexo I se pueden visualizar la bitácora de la segunda visita de campo; asimismo, se adjunta la evidencia fotográfica respectiva.

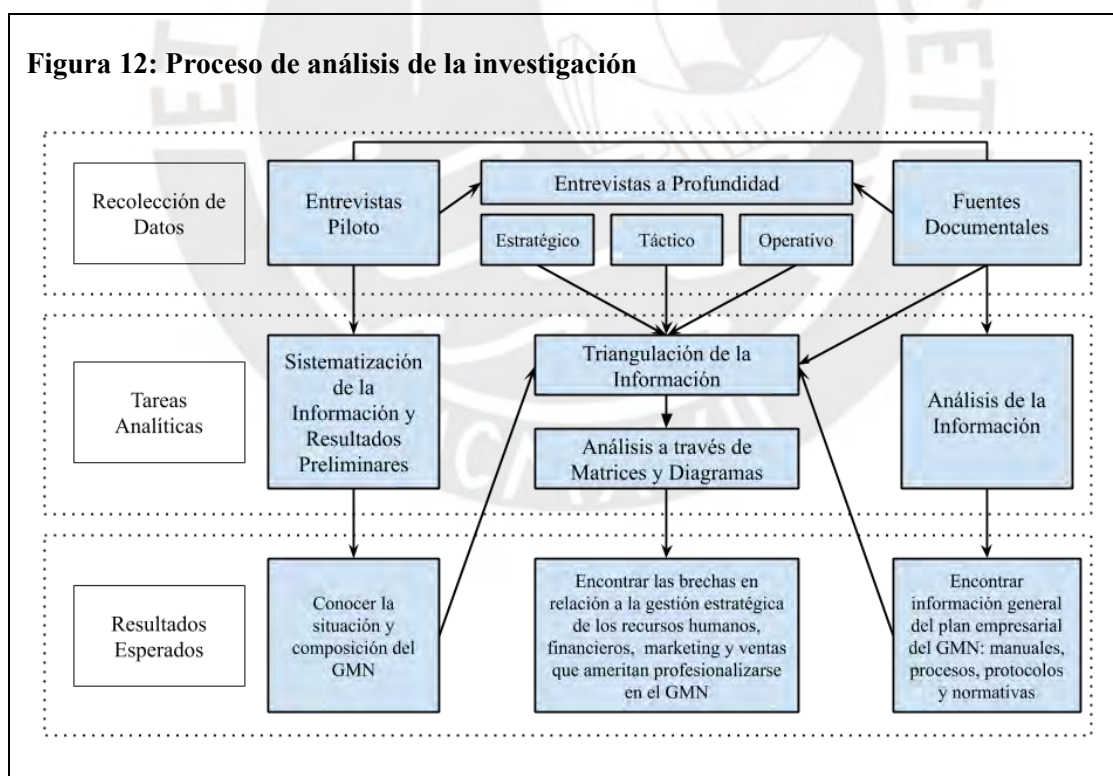
Para culminar, es importante mencionar nuevamente que ambas salidas de campo fueron antecedidas por entrevistas con expertos. Previo a nuestra primera salida a campo, se realizó una entrevista a un experto en empresa familiar; y luego de las entrevistas iniciales exploratorias, se tuvo la validación de metodología con dos expertos en dicha materia, y ya con ello pudimos realizar la segunda visita a campo. A continuación, se aprecia la lista de entrevistados:

Tabla 5: Entrevistas a expertos

Nombre	Materia	Cargo	Fecha
Jorge Mendoza	Experto en empresa familiar	Docente FGAD	19/08/2019
Martha Pacheco	Experto en metodología cualitativa	Docente FGAD	18/10/2019
Mario Pasco	Experto en metodología cualitativa	Docente FGAD	24/10/2019

2.4. Organización y análisis de la información

En la investigación cualitativa el análisis y la recolección de datos se pueden realizar de forma paralela a diferencia de la cuantitativa donde primero se recolecta y luego se analiza (Hernández, 2014). Es por ello que se realizaron dos visitas de campo con la finalidad de profundizar con datos posteriores los aspectos relacionados a la incidencia de la familia en el negocio y el manejo estratégico de las áreas de gestión del Grupo Montoya Núñez. Esta secuencia metodológica nos permitió analizar la información según el proceso desarrollado en la Figura 12.



Para organizar y sistematizar la información se usó el programa computacional Atlas.ti, la cual nos permitió codificar nuestra información según los indicadores que planteamos para cada sub variables, detalladas en la Matriz de Consistencia (ver el Anexo A). De acuerdo con

Hernández et al. (2014) la codificación, además de permitir categorizar segmentos de datos, permite conformar patrones para interpretar los datos recogidos. Por otro lado, el Atlas.ti nos permitió generar redes para facilitar la triangulación de la información de la gestión de recursos humanos, finanzas, y marketing y ventas, las fuentes documentales y la información recogida en la primera visita de campo.

Para el análisis de la información se empleó la matriz presentada en la Figura M, la cual nos permitió diferenciar los diferentes segmentos de datos por nivel organizacional y, además, por cargo que ocupaban los participantes de las entrevistas realizadas.

Figura 13: Matriz de análisis de la investigación

Subvariables e indicadores	Códigos	Desglose de códigos	Niveles organizacionales																		Frecuencias	Patrones				
			Nivel estratégico						Nivel táctico						Nivel Operativo								Resumen de frecuencias (n)	Identificación de patrones		
			MIP	CON	GER	PAU	MIH	SUS	CAL	YIU	JAN	TAN	MAN	ANG	RAU	GIS	ALO	DAR	DIA	GEA					MAR	MIL
1. Estructura actual																										
2. Propuesta estratégica																										
3. Procesos																										
4. Desarrollo del negocio																										
5. Inserción de la familia																										
6. Transición generacional																										
7. Organización																										
8. Estructura organizacional																										
9. Valores																										
10. Clima Laboral																										
Compromiso																										
Transmisión																										
Crecimiento																										
14. Toma de decisiones																										
15. Retención																										
17. Análisis de																										

Elaboración propia

Acorde a la Figura 13, podemos visualizar que el análisis de los datos se realizó a nivel de sub variables e indicadores, lo cual permitió una aproximación profunda a nuestros segmentos de datos. Asimismo, se comparó la información según los niveles estratégico, táctico y operativo, y si la data recopilada permitía un mayor ahondamiento se interpretaban los datos por el cargo organizacional para triangular la información y contrastar. Posteriormente, se realizó la identificación de patrones distintivos según los niveles organizacionales a fin de resumir los principales hallazgos del análisis cualitativo.

Para presentar los hallazgos y resultados se realizaron diagramas y matrices. De acuerdo con Chua et al. (2003) la aplicación de las teorías dominantes en el análisis de la empresa familiar permite tener mayor orden y estructura en la investigación. Es por ello que los diagramas corresponden al modelo de tres círculos planteado por Davis y Tagiuri (1970) y el modelo tridimensional de Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997), ver Figura 2 y 4 respectivamente, desarrollados en nuestro marco teórico. Ambos diagramas nos permitieron comprender la

composición del GMN y su situación actual del GMN en los tres principales ejes que caracterizan a la empresa familiar: negocio, familia y propiedad. Por otro lado, para mostrar las brechas que ameritan profesionalizarse en relación a las áreas de gestión de recursos humanos, financieros y marketing y ventas se desarrolló la matriz detallada en la Figura 14.

Figura 14: Matriz de resultados de la investigación

		Niveles organizacionales				
		Nivel estratégico		Nivel táctico	Nivel operativo	
Objetivo de investigación		Dueños	Hijos	Jefes	Administradores	Colaboradores
1° Objetivo de investigación	Situación del GMN					
2° Objetivo de investigación	La familia en el negocio					
3° Objetivo de investigación	Profesionalización en la gestión de recursos humanos					
	Profesionalización en la gestión financiera					
	Profesionalización en marketing y ventas					

Nota: Señales de "Segmentos de entrevistados" indican la agrupación de los datos en la matriz.

La matriz de resultados² nos permitió tener un resumen segmentado por cada grupo de entrevistados: dueños, hijos, jefes, administradores y colaboradores en general, y, además por objetivo de investigación (Ver Figura 14). El grupo de entrevistados, a su vez, se agrupan por nivel organizacional, es decir, estratégico, táctico y operativo. El análisis de la matriz corresponde a los principales patrones y hallazgos que muestran las coincidencias y/o discrepancias entre los distintos grupos de análisis sobre la situación del GMN, la influencia de la familia en el negocio y la profesionalización en las áreas de gestión de recursos humanos, finanzas y marketing y ventas. De esta forma presentamos el análisis acorde al planteamiento de investigación inicial.

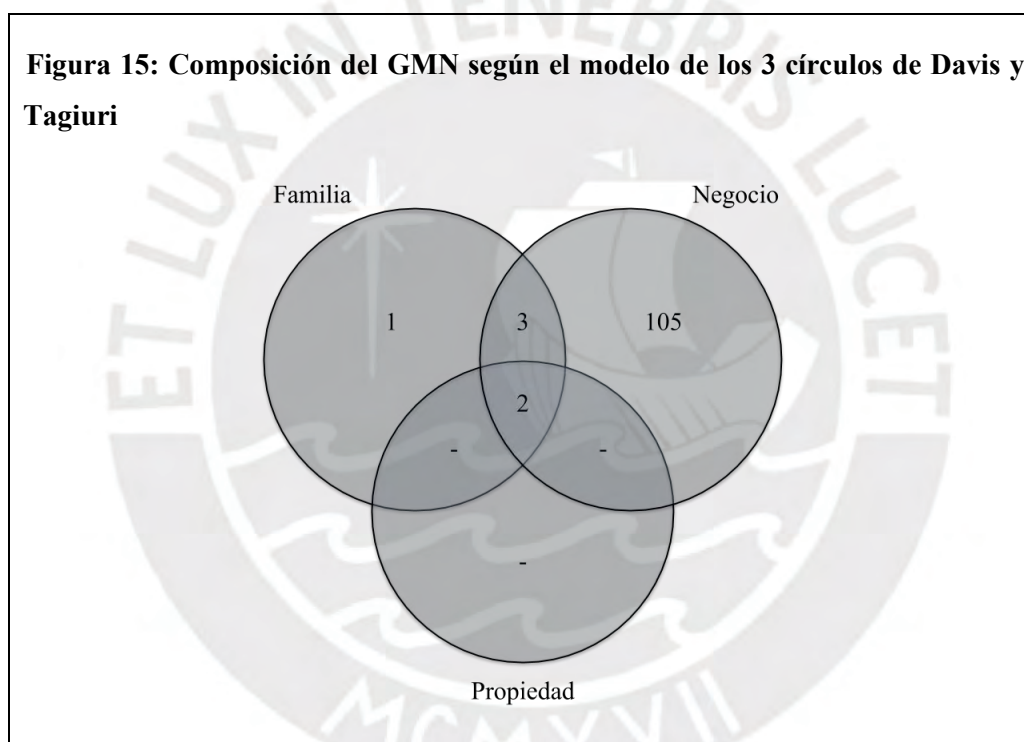
² Para tener un mayor detalle de la información utilizada para el análisis de la matriz de resultados visitar el link: <https://bit.ly/2OnVw6j>

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y HALLAZGOS

1. Análisis preliminar del GMN

1.1. Composición del GMN

Como se explicó en el marco teórico de la presente tesis, uno de los principales modelos para entender el funcionamiento y composición de una empresa familiar es el modelo de los 3 círculos según Davis y Tagiuri. Este modelo está compuesto por los círculos de familia, negocio, propiedad y sus respectivos sectores de superposición, los cuales van a ser detallados a continuación según la realidad del Grupo Montoya Núñez. La Figura 15 es una representación visual del modelo de los 3 círculos aplicado al GMN.



1.1.1. Sector familia

Este sector está compuesto por todos los miembros nucleares de la familia Montoya Núñez que no tienen ningún tipo de involucramiento en el negocio ni en la propiedad de la empresa familiar. Actualmente, este sector está únicamente conformado por Daniela, quien tiene 16 años, es la menor de los 4 hermanos y terminará la secundaria a finales del 2020. Ella es el único miembro de la familia que pertenece a este sector ya que aún no tiene ni la experiencia práctica ni teórica para poder involucrarse en el negocio y no está segura si la carrera universitaria que escogerá después de terminar el colegio guardará relación con el negocio de la familia. Sin

embargo, sus padres y sus hermanos creen que los estudios que ella seguirá sí estarán relacionados con la administración del GMN y que en un futuro ella pasará a ser parte del negocio.

1.1.2. Sector propiedad

Formalmente, la propiedad del GMN se encuentra repartido equitativamente entre los dueños del Grupo; es decir, entre Miguel Montoya (padre) y Consuelo Núñez (madre). Durante las entrevistas a profundidad los dueños mencionaron que el motivo por el que los hijos aún no habían sido incluidos dentro de la propiedad del negocio se debía a que todavía no lo habían pensado, pero que en un momento adecuado se les iba a trasladar la propiedad del negocio según sea conveniente.

1.1.3. Sector negocio

Este sector está compuesto por todos los trabajadores del Grupo Montoya Núñez que no pertenecen ni a la familia ni a los propietarios. Aquí podemos encontrar a los 105 trabajadores repartidos entre todas las unidades de negocio que cuenta el GMN. En caso se contrate a más trabajadores, pasarían a ser parte de este sector ya que no está dentro de los planes de corto plazo del Grupo trabajar con más miembros de la familia ni aumentar el número de propietarios a través de la venta de acciones.

Los 105 trabajadores se distribuyen de la siguiente manera

- El Rancho: 5 cocineros, 11 mozos y azafatas, 3 cajeras, 3 de mantenimiento y una administradora dando un total de 23 trabajadores.
- El Hebrón: 5 cocineros, 11 mozos y azafatas, 4 cajeras, 3 de mantenimiento y una administradora dando un total de 24 trabajadores.
- Planta procesadora de alimentos: 19 entre operarios y asistentes de planta y un administrador dando un total de 20 trabajadores
- Concesionario USAT: 6 cocineros, 4 de atención al público, 3 cajeras, 4 de mantenimiento y una administradora dando un total de 18 trabajadores
- Concesionario USS: 3 cocineros, 3 de atención al público, 3 cajeras, 3 mantenimiento y una administradora dando un total de 13 trabajadores
- Administrativos y gerencia: 1 contabilidad, 2 tesorería, 2 logística, 1 gerente de operaciones, 1 gerente de marketing y dando un total de 7 trabajadores

1.1.4. Sectores de superposición

- ***Familia y negocio***

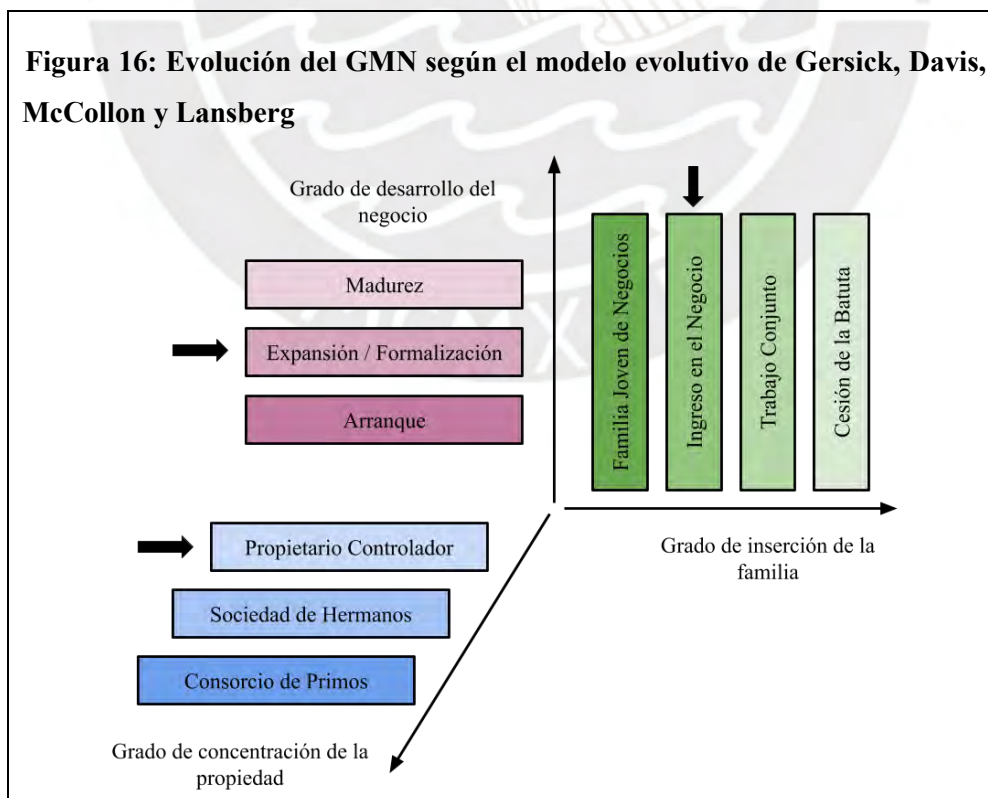
En este sector de superposición podemos encontrar a los 3 hijos de la familia Montoya Núñez. Es importante mencionar que los hijos no pertenecen formalmente al negocio, sino que cumplen una función de “asesor” de los dueños en temas como marketing, reestructuración de la Planta y remodelación de los locales. Se dará una explicación más a fondo de qué es lo que realiza cada uno de los hijos en el siguiente apartado.

- **Familia, negocio y propiedad**

Aquí podemos encontrar a los dueños del GMN ya que son los únicos que formal y activamente intervienen en cada uno de los sectores. Dentro del sector familia cumplen el rol de padres; dentro del sector negocio, son gerentes, accionistas y directores; dentro del sector propiedad, son los únicos propietarios del Grupo.

1.2. Evolución de las dimensiones del GMN: familia, negocio y propiedad

Tras conocer más a fondo al grupo podemos notar que GMN se encuentra en un escenario dominado por la intención de seguir creciendo en el negocio; además, cada vez hay más participación de los hijos en el negocio; por ejemplo, tres de los 4 hijos ya han empezado a dar sus opiniones y tomar decisiones en cuanto al negocio; no obstante, la propiedad sigue siendo controlada al 100% por los 2 dueños fundadores. A continuación, se presenta un gráfico visual del escenario actual, y se detalla más acerca de cada dimensión.



1.2.1. Desarrollo en el negocio

a. Fase de crecimiento empresarial

Analizando al Grupo Montoya Núñez, de acuerdo al modelo de crecimiento de Churchill y Lewis (del cual se habló brevemente en el marco teórico y se puede visualizar en el anexo C), se puede afirmar que esta empresa familiar se encuentra en la etapa III - *Growth*, que implica seguir creciendo organizacionalmente tras lograr cierto éxito, con la particularidad el dueño sigue liderando administrativamente el negocio³; es decir, en una fase de éxito en la cual se busca el crecimiento organizacional donde los dueños-fundadores siguen estando a la cabeza liderando negocio y son quienes aprueban siempre las decisiones estratégicas y más importantes.

Además, el Grupo también comparte otras características propias de esta etapa. El estilo de gestión que se maneja en el GMN es funcional, pues la empresa se organiza por áreas de especialidad o áreas funcionales, entre ellas operaciones, finanzas (que incluye a RRHH en el organigrama) y marketing. Sin embargo, los sistemas formales de gestión, sobre todo los vinculados a la planificación estratégica están en proceso de desarrollo, con altos y bajos en las tres áreas analizadas.

Luego del arranque exitoso, que fue básicamente con la inauguración de los 2 restaurantes “El Rancho” y “El Hebrón”, en la última década el negocio ingresó en un “etapa de estabilidad” en la que no se realizaron grandes cambios en el Grupo ni grandes inversiones, pues los dueños (desde su perspectiva) estaban conformes con las ventas y decidieron equilibrar mejor su vida personal con el trabajo dedicándole más tiempo a la familia. No obstante, desde el año 2018 se decidió apostar por la expansión y la formalización del negocio.

En ese sentido, actualmente el GMN se encuentra en la búsqueda del continuo crecimiento y diversificación del negocio; por ello, el negocio ha apostado por los 2 nuevos concesionarios en la USS y USAT, y se tiene como objetivo el ingreso a más universidades, empresas o instituciones a través de los formatos cafétines o concesionarios. Se puede afirmar que, de manera coherente con sus objetivos de crecimiento, el GMN tiene una cultura orientada a la mejora constante, y esto se ve reflejado en la actitud de los dueños y los jefes que buscan constantemente realizar las cosas cada mejor y en menos tiempo. Asimismo, los administradores también han adoptado la “filosofía” de los dueños y jefes, pues están orientados a una mejora

³ Esto a diferencia de la etapa III - *Disengagement* bajo la cual el negocio crece, pero el dueño se va desligando de las funciones administrativas para tener un carácter más directivo

continúa y se evidencia a través de los controles de calidad internos que se realizan desde el momento en el que se prepara un plato hasta la forma en la que se atendió al cliente.

La búsqueda del crecimiento también obliga a que se vayan adquiriendo cada vez estructuras aún más complejas; por ejemplo, al entrar en una nueva unidad de negocio, como son los concesionarios, se necesitan más sistemas de control de logístico y contabilidad. También, es necesario que se vayan dando más políticas y lineamientos para la dirección de RRHH, marketing, ventas, finanzas, entre otros; y ello se ve fortalecido con la gestión. Sin embargo, los fundadores, sobretodo continúan interviniendo en el control absoluto de la empresa. A continuación, analizaremos cómo se encuentra el GMN frente lo que demanda esta etapa.

b. Propuesta estratégica

Ahora bien, cabe enfatizar que, aunque “formalmente” existe una misión establecida por el Grupo, y se pudo concluir a través de las entrevistas que esta misión sí es relevante para los miembros de la Dirección Corporativa, hay ciertos elementos importantes que se mencionan como “razón de ser” del Grupo, y nos permiten afirmar que sí existe un alineamiento en este aspecto. Por un lado, el *core* del negocio es elaborar, transformar y comercializar alimentos, pero como elementos diferenciadores del negocio se tiene como prioridad transmitir felicidad a los clientes a través del servicio, y contribuir al desarrollo del norte del país. Así como la misión, existe una visión definida para el futuro del GMN. A nivel estratégico de la Dirección Corporativa, los dueños y los jefes mencionan “crecimiento”, pero a menudo tiene distintos significados para cada uno de ellos: por ejemplo, algunos mencionan la idea de crecer a través de franquicias, otros pretenden crecer a través de negocios de “catering” o concesionarias como se ha venido haciendo, para otros el crecimiento se puede dar a nivel de unidades de negocio como un club campestre, o incluso se menciona la posibilidad de “cerrar el círculo del cliente” sumando hoteles y agencia a los restaurantes que ya se tienen. Los hijos, más que llamarle “crecimiento” al futuro, califican como “formalización” u “orden” lo que le depara a la empresa en los siguientes años, y hacen énfasis en mejorar la estructura organizacional, establecer roles y puestos e, incluso, mejorar el valor de marca del Grupo y sus unidades de negocio. En otras palabras, la visión que se tiene a futuro en la Dirección Corporativa se encuentra definida pero no es clara, y genera confusión en los demás colaboradores hacia dónde se quiere llegar, esto también se evidencia en los hijos menores.

c. Evolución

A partir de la incorporación de los jefes, Paul y Germán, y el cambio en la estructura organizacional que contempla las gerencias de finanzas, operaciones y marketing (que se dio en

el año 2016) se ha podido evidenciar un cambio en la gestión del Grupo. Se detallan en seguida los más importantes.

- **Reportes**

Antes no había reportes de las áreas que ayuden a tomar decisiones; hoy las decisiones se basan en inteligencia de negocios, indicadores y KPI's de desempeño. Por un lado, por ejemplo, se tienen reportes diarios en los restaurantes o concesionario del GMN, es una bitácora con un formato establecido donde se registran datos importantes del día. Esto es parte de lo que es el sistema del reporte semanal que registra ventas e incidentes con el fin de informar algo que es más objetivo y explícito. En ese sentido, el reporte diario contribuye a la mejora en la atención al cliente, ya que cada día se van compilando los incidentes y en cada reunión quincenal se discute el proceder frente a estos y se deja establecido este procedimiento. Además, las administradoras de los restaurantes, también mencionan que sirve para evaluar el rendimiento e identificar oportunidades de mejora del personal de cara a la experiencia del usuario en el local. En ese sentido, los reportes y la nueva estructura también permiten un mejor control del personal, tanto en disciplina y comportamiento. Por otro lado, también es importante mencionar el aporte de Paúl, desde la jefatura de marketing y muy vinculado con ventas, es el nuevo establecimiento de cuotas y objetivos de venta para cada unidad de negocio de manera más realista y considerando factores como el crecimiento del sector; pues anteriormente solamente se basaban en estadísticas históricas que tienen mucha variación año a año.

- **Orden y organización**

Se tiene más orden y organización en los procesos que se llevan a cabo, en ese sentido el resultado más visible es la mejora en la elaboración y presentación los platos, y una mejora calidad del servicio al cliente. Por el lado de la mejora en la elaboración de platos, el control y la estandarización en los procesos de producción es algo que se tiene como prioridad en todos los niveles jerárquicos del GMN. La Dirección Corporativa, a nivel estratégico, menciona la existencia de un protocolo a lo largo de la transformación de insumos⁴. Los jefes mencionan también que en cada etapa de transformación se controlan mínimos y máximos de los insumos utilizados, y se generan reportes para mejorar la coordinación entre las áreas y unidades de

⁴ El proceso inicia con (1) la selección de proveedores y determinación de la cantidad de insumos a comprar; (2) recepción de insumo: control de calidad y horarios de entrega; (3) procesamiento de insumos en la planta; (4) despacho de productos procesados a restaurantes y concesionarios; (5) recepción en locales: control de calidad y método PEPS. Cabe resaltar que a lo largo del proceso se controlan mínimos y máximos, de pesos, gramajes, de todo lo que entra y sale; y se generan reportes que ayudan a coordinar y a generar una coherencia entre áreas para que haya más agilidad y dinamismo entre ellas.

negocio del Grupo. Cabe resaltar que el protocolo de producción no solo abarca el ámbito de la Planta, sino también involucran a los mismos restaurantes y a todo el proceso hasta que se obtenga el plato final del cliente. Asimismo, las administradoras de cada unidad de negocio mencionan que tienen la responsabilidad de supervisar que todos los alimentos lleguen en el estado adecuado, en la cantidad exacta y el momento correcto.

Por el lado del servicio al cliente, se cuenta con un protocolo que consta de 10 pasos⁵. Este protocolo sirve como guía para la atención que brindan los mozos y azafatas en los restaurantes y se va adaptando a la situación y a la personalidad de cada colaborador. Como se mencionó anteriormente, se tienen reuniones cada 15 días y entre todo el personal de cada local discuten las cosas buenas y las malas para mejorar con respecto a la atención al cliente con el fin de incluir mejoras en el protocolo. Cabe resaltar que, como señalan los administradores de cada restaurante, el protocolo no se cumple al pie de la letra, y “no es necesario que se aprendan todo lo que dice ahí tal cual, sino que en realidad más que aprendérselo es que ellos lo hagan bien en el salón, pues lo viven todos los días”.

Ahora también se cuenta con áreas de apoyo como logística que también controla, supervisa y facilita el abastecimiento de insumos desde Planta a las unidades de negocio y se agiliza la elaboración de los platos. Parte importante en el control logístico es el uso de tecnología a través del sistema SHIOL que es un ERP básico que ayuda en el control de inventario de insumos y productos, y genera información de facturación y ventas que permite ver la ciclicidad para establecer las cuotas de venta. Adicionalmente, en este programa se emiten las boletas o facturas y se realizan diferentes pagos de manera más rápida y más fácil.

Parte de esta evolución y el orden en los procesos que ha ido logrando el GMN, han podido obtener certificaciones que avalan y garantizan la calidad total de cara al cliente. Se cuenta con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) otorgado por la Municipalidad, quien exige un determinado estándar en temas de inocuidad como limpieza de áreas, fumigación de cocina, evitar contaminación cruzada entre productos, entre otros aspectos. El Grupo cuenta también con un PGH, que es un programa de higiene y saneamiento, involucra todo el procesamiento desde que entra una materia prima hasta que sale el producto terminado. Se tiene como principal objetivo la

⁵ El Protocolo consta de 10 pasos para la atención del cliente pasos: (1) dar la bienvenida: el mozo se presenta y le dice su nombre al cliente; (2) ofrecer la carta al cliente, aquí se incluye la sugerencia de comidas con explicación de su preparación y especialidades con énfasis en entradas y postres; (3) el tercer paso es colocar los cubiertos, el menaje, la cortesía (chifles o zarandaja), cremas y los vasos; (4) tomar y repetir el pedido; (5) se digita del pedido y se manda a comanda en cocina para que se prepare; (6) servir el pedido; (7) estar atento a cualquier movimiento corporal del cliente que quiera llamarlos, con la mirada o con los gestos; (8) ofrecer los postres; (9) entregar la cuenta al cliente; (10) despedir al cliente. Cabe resaltar que, en teoría, es el mismo procedimiento básicamente para ambos restaurantes.

Certificación HACCP, pues se busca cumplir con normas internacionales para tener una mejor posición en las licitaciones que hace el Estado sobre alimentos o para posibles oportunidades de exportación de productos envasados que se puedan producir en la Planta y así mejorar su capacidad utilizada.

d. Análisis interno del negocio: fortalezas y debilidades

Luego de haber detallado la situación en la que se encuentra el GMN es de vital importancia puntualizar sus fortalezas y debilidades que se desprenden de la descripción en la sección anterior ya que nos permiten conocer las características internas que dotan al Grupo de ciertas ventajas competitivas. A modo de síntesis se presentarán los aspectos más resaltantes tomando como referencia el Anexo K.

- **Fortalezas**

- Compromiso y solidaridad por parte de los trabajadores: los colaboradores del GMN, tanto en los restaurantes como en la Planta, siempre muestran iniciativa por hacer las cosas mejor y ayudar a mantener altos estándares en el servicio de atención y producto final. En línea, muchos colaboradores muestran preocupación y sentido de urgencia en la realización de sus funciones y con los protocolos de atención o procedimientos para preparar y acondicionar los insumos. De este modo, cuando hay personas que cometen errores o son nuevos sus compañeros de equipo tienen una alta predisposición a enseñarles y ayudarles. Este hecho también se ve reflejado por parte de sus jefes directos quienes tienen la apertura a escuchar y enseñar las cosas que se desconocen o en las cuales se cometen errores. En otras ocasiones los trabajadores también ayudan a sus compañeros con sus labores de esta forma realizan sus actividades de forma más rápida y eficaz.
- Capacidad de planta: la Planta Procesadora de Alimentos tienen una amplia capacidad para producir insumos y procesar varios tipos de alimentos. En línea, la Planta acopia los insumos y los acondiciona para que estén “listos para preparar”, con esto el Grupo se apoya en la Planta para que los procesos de preparación de alimentos en los restaurantes omitan los pasos de limpiar y cortar los insumos, lo cual agiliza los procesos de preparación de las comidas. En ese sentido, a comparación de otros restaurantes, el GMN posee un gran soporte previo a la preparación de alimentos. Si bien ahora es la unidad de apoyo para los restaurantes, aún se puede aprovechar más su capacidad ya que actualmente opera a un 60%.

- Estandarización de procesos y control de recursos: uno de los aspectos que se ha trabajado desde los inicios del GMN es la estandarización. En la actualidad, gracias a la inversión en la Planta, los restaurantes pueden ofrecer porciones iguales y usar las cantidades necesarias de insumos para poder preparar los alimentos. Asimismo, se han ajustado los ingredientes de los platos que ofrecen los restaurantes, esto a fin de que cualquier cocinero con experiencia pueda cocinar manteniendo la misma cantidad, sabor y textura de los alimentos. Por otro lado, con la estandarización se ha logrado tener un control de los recursos en cuanto a sus ingresos y salidas. Estos se registran a través de SHIOL, el cual es un ERP que les permite conocer la cantidad de insumos que necesitan, la cantidad de platos a preparar, los ingresos y márgenes que perciben de cada categoría de productos (barra, bebidas, platos a la carta, menús, pollos, postres y parrilladas) y entre otras cosas. Esto les permite cuidar mucho los recursos frente a situaciones de pérdidas o robos. Asimismo, les permite tener una visibilidad de la evolución del consumo y ventas de los insumos y platos que se compran y consumen respectivamente. De esta forma, la estandarización y el control de recursos permite al GMN centrarse en ver cómo se desarrollan las operaciones y enfrentar las situaciones que van surgiendo de forma más ordenada y justificada.
- Capacidad de inversión y reinversión: con el crecimiento del GMN a nivel de propiedades e ingresos, la capacidad para ejecutar nuevos proyectos, tales como la modernización de la infraestructura o la compra de activos, se torna más asequible, así como la inversión en nuevos rubros. En ese sentido, el Grupo ha ingresado a la elaboración de helados artesanales y postres. Si bien estos productos complementan la carta que se ofrecen en los restaurantes, se están acondicionando los productos para ser comercializados a empresas de alimentos, supermercados y otras empresas del rubro. Por otro lado, en conversaciones con los dueños, se ha podido evidenciar que han evaluado la participación del Grupo en proyectos sociales como QaliWarma como principales abastecedores de alimentos para los niños. Asimismo, se evalúa el ingreso a nuevas regiones en la costa nor-peruana.
- Acceso a créditos a una baja tasa de interés: la diversidad de predios y activos que posee la empresa la dotan de un patrimonio sólido; además, los ingresos que posee le permiten gozar de capacidad para poder acceder a préstamos a tasas preferentes y tener activos colaterales como garantía. Estos aspectos generan condiciones para que el GMN pueda acceder a créditos de altos montos a un costo relativamente bajo, lo cual es favorable hasta cierto punto frente al uso de capital propio.

- Calidad de servicio y producto: desde que el GMN inició sus operaciones hasta actualidad la calidad de la comida y la atención han sido los impulsores para que se haya consolidado en la ciudad de Chiclayo como referente de un sitio donde se puede encontrar buena comida. El servicio de atención se materializa en una serie de pasos que permiten dar la mejor asistencia al cliente; asimismo, las sugerencias y las solicitudes de los mismos son atendidas de la mejor manera y de forma personalizada. Por otro lado, la calidad de los alimentos se mantiene desde los ingredientes, los cuales pasan por un control de calidad para ser llevados a los restaurantes. Luego, los cocineros también realizan una constante supervisión de la comida a fin de que se mantenga la calidad de la comida y su presentación hasta que se sirva al cliente.
- **Debilidades**
 - Poco alineamiento estratégico: hay poca congruencia con los objetivos de crecimiento del Grupo por parte de los diferentes actores de la Dirección Corporativa. Tanto el dueño como la dueña y los jefes de área tienen distintas opiniones de hacia dónde se dirige el Grupo. Por un lado, se concentran las ideas en desarrollar mercado tales como alimentos preparados, exportación de alimentos y maquila. Asimismo, otras ideas se concentran en la expansión del GMN a través de la apertura de más concesionarios propias en el norte del país o llevarlos a través franquicias. Por otro lado, algunas se concentran en la diversificación a través de la atención de eventos por medio de un local propio y el catering del mismo o, sino, también el desarrollo de nuevos productos como postres. Esta diversidad de planes podría dispersar los esfuerzos de los diferentes niveles en el GMN ya que no se tiene claro hacia dónde se dirige la organización.
 - Falta de delimitación de roles: se presentan inconvenientes en el establecimiento de límites en las áreas de acción que tienen los jefes, administradores y colaboradores. En algunas ocasiones, los colaboradores realizan funciones que no les competen; sin embargo, tienen que hacerlas para que los procesos sigan su curso o para mantener los estándares altos. Esto hecho genera que algunos trabajadores sientan sobrecarga de funciones, lo cual provoca en algunas ocasiones priorizar algunos aspectos frente otros. Por otro lado, en primera instancia, las funciones se explicitan de forma verbal, lo cual predispone a la persona a cargo tomar la responsabilidad y operatividad general del área donde laboran. Del mismo modo, este aspecto incentiva a que los colaboradores realicen funciones que escapan a su campo de acción.

- Poco personal profesional en áreas principales: el desarrollo del personal es un aspecto muy reconocido en el GMN; sin embargo, para las áreas core como las jefaturas de Planta y administración de restaurantes se cuenta con personal con amplia experiencia, pero con poca formación académica. Estos aspectos predisponen a que se realicen contrataciones externas para asesorar a estas áreas, lo cual genera un mayor uso de recursos de tiempo y económicos. Por otro lado, los colaboradores que tienen a su cargo en las áreas mencionadas si bien desempeñan un buen trabajo, presentan desconocimiento de criterios económicos, manejo de indicadores, visión de procesos de forma sistémica y resolución de problemas para enfrentar nuevas situaciones y, generalmente, dependen de un consultor externo o un jefe de área para tomar ciertas decisiones.
- Desconocimiento del funcionamiento de las áreas estratégicas: debido a que la gerencia se ha dividido el campo de acción en finanzas y contabilidad y, la otra, en operaciones y marketing, hay poco conocimiento de los encargados sobre lo que sucede (aspectos estratégicos) en las áreas fuera de su cargo. Este caso se materializa con los dueños, donde se han dividido las decisiones que se toman en las áreas mencionadas. Por otro lado, los jefes también tienen poco conocimiento de los aspectos estratégicos generales que se desarrollan en las áreas de operaciones, marketing, finanzas y recursos humanos. En ese sentido, los integrantes de la Dirección Corporativa del GMN poseen desconocimiento de las acciones y estrategias adoptadas en áreas donde no tienen injerencia. Este hecho genera que cada uno realice sus funciones de forma independiente sin tomar en cuenta que las decisiones podrían afectar a varias áreas al tomar una decisión. Esta individualidad propicia a que los colaboradores de las gerencias y jefaturas se centren demasiado en sus áreas específicas perdiendo el foco de las otras áreas, lo cual genera un desalineamiento estratégico.
- Búsqueda de soluciones que "calcen al problema": A lo largo del crecimiento y desarrollo del GMN se han presentado situaciones que se han ido superando en la inmediatez posible a fin de que no tengan mayores repercusiones sobre las operaciones del negocio. Este hecho si bien ha generado propuestas que han mejorado los procesos y un mayor control de recursos, también ha propiciado a desarrollar soluciones del momento, las cuales no tienen trazabilidad. Con el transcurrir de los años se ha identificado que estas propuestas generan desorden o inclusive retrasan algunos procesos de logística de alimentos, atención al público o,

inclusive, generan dificultades para nuevas propuestas o proyectos y, además, concentran una cultura de toma de decisiones cortoplacista.

e. Análisis externo de la empresa: oportunidades y amenazas

- **Oportunidades**

- Apertura de más concesionarios: hace un año el GMN ha ingresado al negocio de los concesionarios en la USAT y la USS. Durante este periodo el Grupo se ha posicionado en este rubro brindando un servicio y atención de calidad. Dada la capacidad que tienen la Planta, una de las principales oportunidades sería abrir más concesionarios en escuelas, institutos y universidades. De esta forma se aprovecharía en mayor medida la capacidad de la planta, sus recursos financieros y *know-how* del negocio.
- Acceder a nuevos mercados: El GMN tiene la oportunidad de penetrar nuevos mercados con su nueva categoría de productos como los postres y los helados. Tiene la posibilidad de venderlo por fuera de sus restaurantes, a supermercados por ejemplo, o a través de distribuidores oficiales con el fin de coberturar más puntos de venta. Incluso se pueden abrir tiendas propias para dichos productos dada la buena demanda y aceptación por parte de los clientes. También se ha pensado entrar en el rubro de eventos y catering y entre otros, ideas y propuestas con las cuales el Grupo podría expandirse o consolidarse en la costa norperuana.
- Mejorar la infraestructura de los restaurantes y plantas: el crecimiento económico que tienen el GMN le ha permitido generar capital para poder realizar mejoras a los restaurantes y a la Planta. Constantemente la competencia y el mercado van cambiando y con ello la modernización de la infraestructura de los negocios va cobrando mayor importancia para hacer frente a las necesidades de los consumidores. El GMN tiene la oportunidad de mejorar la infraestructura de las unidades de negocio adaptándose con facilidad a las necesidades de mercado sin que esto genere un gran impacto financiero o al manejo de los recursos de la empresa puesto que posee un gran capital producto del esfuerzo y dedicación de los dueños y colaboradores del Grupo.

- **Amenazas**

- Entrada de nuevos competidores en el rubro restaurantes: un aspecto importante en los diferentes mercados es el impacto que tiene la entrada de nuevos competidores. En ese sentido, en el rubro gastronómico los nuevos negocios y restaurantes que entran al mercado suponen una disminución en la afluencia de personas en otros negocios e inclusive la pérdida de clientes y participación de mercado. En línea, el GMN se encuentra en un entorno donde las inversiones de grupos comerciales como supermercados o cadenas de alimentos hacen que el mercado sea más competitivo. Por ello, las constantes remodelaciones del Real Plaza Chiclayo y la pronta inauguración de un Mall Aventura Plaza tendrá un impacto significativo en los negocios de alimentos y comida. Frente a este hecho los negocios del rubro alimentos deben adoptar nuevas estrategias a fin de que sus operaciones no sean muy afectadas.
- Desastres naturales y emergencias sanitarias: una amenaza no menor son los fenómenos naturales y las emergencias sanitarias. El primero refiere a los cambios drásticos que experimenta el medio ambiente y los ecosistemas. Uno de ellos es el fenómeno del Niño, el cual tiene un gran impacto en los sembríos de los agricultores quienes abastecen al mercado local de insumos básicos de la canasta básica familiar y las empresas del rubro alimentos. Este hecho genera que los insumos suban de precio y afecte a los costos de la familia y empresas. Por otro lado, el segundo, relacionado a las pandemias que afectan a la sociedad en general. En el 2009, la gripe porcina tuvo un impacto directo en el consumo de alimentos en los restaurantes, el impacto generó un decrecimiento significativo en el volumen de consumo. La consecuencia inmediata se tradujo en menores ingresos y, posteriormente, en una menor rentabilidad. Por ello, las emergencias sanitarias pueden contraer el consumo de las personas, más aún si se trata de enfermedades infecciosas que involucran a los alimentos.
- Incremento de los precios de los insumos: la característica de los mercados locales de la ciudad de Chiclayo es la volatilidad que pueden tener los productos agrícolas, esto se debe a los efectos del cambio climático y/o desastres naturales que suscitan una menor producción de alimentos. Producto de estos eventos, los insumos suben de precio debido a la escasez. Este hecho tiene un impacto directo en los altos costos de las empresas del rubro alimentos, por lo que el GMN se vería afectado en cierta medida.

f. Principales competidores

El GMN reconoce dentro de sus principales competidores a las cadenas de restaurantes La Romana, La Parra y Rústica para el restaurante El Hebrón debido a que apuntan a un mismo público objetivo y se especializan en parrillas, sobre todo los dos primeros mencionados. Es importante resaltar que todos estos competidores identificados por el Grupo trabajan bajo el formato de franquicia, por lo que todos sus procesos y controles de gestión cuentan con rigurosos estándares que deben ser cumplidos al pie de la letra. Asimismo, las franquicias suelen pedir como requisito que la dirección esté a cargo de personas especializadas en gestión, por lo que estos negocios son gestionados por personas profesionales y con buenas destrezas para la dirección de negocios.

En cuanto al restaurante El Rancho, el GMN reconoce a las pollerías más importantes de la ciudad como sus competidores; es decir, ve a pollerías como Norky's, Roky's y Campos como sus competidores. Al igual que los competidores identificados para El Hebrón, los competidores del El Rancho también son cadenas de pollerías que trabajan bajo el formato de franquicia y comparten las características previamente mencionadas.

Algo que llamó bastante la atención cuando se mencionó a los competidores de El Rancho es que todas son pollerías y cuando se les preguntó sobre si veían como competidores a restaurantes especializados en comida criolla, la respuesta es negativa. Esto es muy importante ya que a pesar de que el GMN busca que El Rancho deje de ser visto solo como una pollería para ser reconocido como un restaurante que también sirve comida criolla, solo identifican a otras pollerías como competidores dando a entender que ellos todavía se ven a sí mismos como una pollería y que hay una confusión entre lo que quieren llegar a ser (ser reconocidos por su comida criolla) y cómo realmente se identifican (como una pollería) haciendo que las acciones realizadas no contribuyan a alcanzar sus metas.

De igual forma, todos los competidores que el Grupo ha identificado son cadenas de restaurantes y franquicias que tienen bastante experiencia y tiempo en el mercado, por lo que es importante que el Grupo también pueda estandarizar sus procesos de control de gestión con la finalidad de lograr tener una mejor visualización, seguimiento y utilización de todos sus recursos para una toma de decisiones acertada.

1.2.2. Inserción de la familia

En la dimensión “Familia”, el GMN se encuentra en la etapa de “ingreso en el negocio”, debido a que se va comenzando a involucrar formalmente los hijos con la empresa: Miguel, Caleb y Susana. Aun así, cabe resaltar que Miguel (padre) y Consuelo (madre) continúan ejerciendo su

“hegemonía” dentro de la organización; y el éxito de la organización depende casi exclusivamente de su disponibilidad.

a. Roles e intereses de los miembros

Es importante destacar que los dueños (Miguel y Consuelo) tienen distintos roles en la organización. Miguel (padre) es el “visionario” del negocio, quien asume la Gerencia General del GMN, y lidera aspectos relacionados a las operaciones y ventas. También emite opiniones y comentarios en cuanto a las finanzas del Grupo; sin embargo, el área financiera es la función exclusiva de Consuelo y es quien tiene la decisión final en temas como pagos de proveedores y colaboradores, liquidaciones, precios, etc. A diferencia de Miguel (padre), Consuelo es más realista que soñadora y esta característica hace que, a ojos de los demás colaboradores, el GMN actúe en base a una “balanza” y se tomen mejores decisiones. Por lo tanto, se puede afirmar que entre ellos existe un rol complementario en el cual, si bien cada uno tiene autonomía y decisión final sobre ciertas áreas, los dos “ponen sus comentarios sobre la mesa” cuando es necesario para llegar a la mejor solución del negocio. Esta división obedece a la necesidad de evitar la duplicidad de funciones o intereses contradictorios sobre una misma situación, y disminuir los conflictos que puedan perjudicar al negocio.

Actualmente, los hijos recién están comenzando a involucrarse en el negocio, pero su participación es mínima. Los 4 hijos trabajan y/o estudian en Lima y, debido a la lejanía geográfica, no pueden visitar regularmente los locales del Grupo y solo pueden ir una o dos veces al mes como máximo. A pesar de ello, y gracias al apoyo de la tecnología, los hijos intentan dar sus comentarios y sugerencias para el negocio a través de un grupo de WhatsApp que integra también a sus padres y los jefes. No obstante, esta forma de participar en el negocio no es visible hacia los administradores y demás colaboradores quienes resaltan su poco involucramiento con el negocio.

Miguel (hijo) apoya más en cuestiones de marketing; de hecho, gracias a su formación profesional y a su experiencia laboral previa cuenta con conocimiento teórico y práctico, y con habilidades comerciales que son apreciadas por todos los colaboradores de distintos niveles de la empresa, quienes consideran que Miguel tiene un gran potencial para liderar ese frente de la empresa. Además, Miguel es uno de los hijos que más les gusta visitar la Planta o los restaurantes para conversar con los colaboradores del Grupo y recoger sus impresiones para saber qué aspectos se pueden mejorar, desde cosas operativas como arreglar una mesa o la presentación de un plato, hasta aspectos más sofisticados como la estrategia de atracción de clientes o posicionamiento de los restaurantes del GMN. Sin embargo, desde que Miguel (hijo) ha formado una familia, hace

un año se ha visto alejado del negocio y no ha tenido la misma participación a comparación de años anteriores; esto ha sido notado por el resto de colaboradores del Grupo e incluso aceptado por él mismo. Miguel puede ser el próximo a incorporarse en el Grupo, porque ya cumplió los requisitos del protocolo familiar (que se mencionan más adelante) y esa es su intención. Sin embargo, considera que en un futuro también verá sus propios proyectos y por ende no le interesa mucho la idea de asumir la batuta del negocio.

Caleb es ingeniero industrial y tanto sus padres como los colaboradores reconocen su involucramiento y *expertise* en el área de operaciones. Al igual que Miguel (hijo), Caleb también visita los locales y da su opinión sobre el servicio y los platos. Pero a diferencia de su hermano, Caleb trata de dar sugerencias en distintas áreas de la empresa como marketing, logística y producción. Es importante mencionar también que Caleb suele conversar más con jefes y administradores, quienes consideran que por sus cualidades puede ser quien asuma el liderazgo del Grupo en un futuro; esto va de la mano con la intención de Caleb de meterse de lleno al negocio familiar pese a tener otras posibilidades laborales con un mayor atractivo económico en el corto plazo. Además, busca estar presente en cada área del GMN para aprender un poco de ellas y tener una mejor visión global de la empresa. Sin embargo, también se resalta que no conversa mucho con colaboradores operativos y por eso ellos no notan su interés en el negocio del mismo modo que lo notan en su hermano Miguel.

Susana es arquitecta y apoya con las mejoras en cuanto a la infraestructura y remodelaciones de los locales siendo partícipe en la remodelación total de “El Rancho” en el año 2018. Aparte de todo lo relacionado a su carrera profesional, a Susana le interesa temas vinculados a las áreas de Marketing y RRHH, y reclama una mejor toma de decisiones en estos aspectos de la empresa. Cabe resaltar que Susana, a diferencia de sus hermanos, no tiene una carrera o experiencia profesional directamente vinculada a asumir el negocio del GMN, por ese motivo ella no es vista como por sus padres o por sus hermanos como la sucesora principal del negocio, pero tampoco es su intención. Ella prefiere enfocarse en un área específica y especializarse en ello.

Por último, la familia considera que Daniela es muy pequeña aún para involucrarse con el negocio, pues aún no sabe qué carrera seguir y las que tiene en mente no estarían relacionadas a los negocios. Además, cabe mencionar que la participación de otros familiares no ha sido muy significativa, pues han ocupado cargos operativos y por poco tiempo; por ejemplo, algunos de los sobrinos de los dueños han sido mozos durante una temporada corta de verano.

Los jefes piensan que cualquiera de los 3 hijos mayores tiene la capacidad y podrían asumir el negocio, pero los dueños tienen claro que está entre los hijos varones pues sus carreras

son afines a la gestión, ello no sucede con Susana quien tendría a cargo siempre la parte de arquitectura e infraestructura, y Daniela aún no sabe qué carrera seguirá.

b. Protocolo de sucesión

El protocolo familiar de sucesión se llevó a cabo en el año 2019 con la participación *Business Owner Consulting*. La familia considera que se vio en la necesidad de un protocolo formal ya que establece de forma ordenada el proceso en la cual los hijos deben asumir las riendas del negocio de modo que no haya discrepancias o diferencias. Tanto los padres como los hijos son conscientes que deben evitar que todo lo logrado en el negocio se pierda por una mala transición generacional. De allí la importancia y la existencia de un protocolo familiar para establecer un orden en la sucesión de los líderes del negocio. Para establecer y afinar el protocolo, la consultora elaboró entrevistas personales a cada miembro de la familia, así como grupos focales y reuniones grupales con todos para comprender y mediar sus respectivos intereses.

Dentro de los aspectos que más resaltan en el protocolo es que todos los miembros de la familia están de acuerdo con (1) la no participación formal de los cónyuges (de los hijos) en el negocio, quienes pueden ayudar, pero no pertenecer a la empresa formalmente; esta medida fue adoptada para evitar eventuales problemas entre pareja que afecten el desarrollo del negocio y es una decisión basada en experiencias previas propias de la familia, así como en la recomendación de asesores externos. Otro aspecto resaltante es que todos los miembros son conscientes de la importancia de (2) tener experiencia previa en otros trabajos antes de involucrarse en el GMN, esto debido a que en la práctica uno consigue muchos aprendizajes complementarios a la teoría aprendida en las universidades; sin embargo, no concuerdan las opiniones sobre cuántos años se necesitan exactamente antes de ingresar al negocio, los dueños dicen 5 y los hijos dicen 2 o 3 años es suficiente. Por otro lado, (3) el tema de la distribución de la propiedad a futuro es un tema que aún no se ha discutido, pero al dueño le gustaría que el 100% siga siendo totalmente de la familia y se distribuya entre los hijos; por ello, desde ya están tratando de involucrarlos más en el negocio. El esfuerzo realizado por los dueños es algo muy importante para ellos mismos y también es valorado por los hijos por lo que es muy probable que las acciones en su totalidad o mayoría seguirán siendo de la familia. Consuelo menciona la posibilidad de crear un Holding y manejar de manera formal y legal las distintas empresas que tienen y para ello se están asesorando con expertos externos.

Desde la perspectiva de Consuelo, el protocolo se ha dado en el momento adecuado, ya que crecer más demanda más trabajo, y ellos necesitan apoyarse en los hijos para no sobrecargarse. Es un punto válido; no obstante, los hijos consideran que el protocolo debió

haberse dado antes, ya que ellos han vivido todo el proceso de crecimiento de la empresa desde niños.

El reto (que se mitiga con la existencia del protocolo familiar) es capacitar a los hijos adecuadamente a los hijos y transmitirles el *know-how* del negocio para evitar que fracase la compañía cuando los dueños ya no puedan administrar o dirigirlo. Lo ideal es que el proceso de involucramiento de los hijos sea progresivo, primero a través de cargos operativos para luego asumir roles estratégicos. Sin embargo, a pesar de los intereses y las colaboraciones que ya han tenido los hijos, los dueños aún no tienen la certeza de que sus hijos (en general) quieran involucrarse por completo en el Grupo.

1.2.3. Concentración de la propiedad

La propiedad se encuentra consolidada en la pareja de dueños fundadores. Por ahora, ambos son socios absolutos de las acciones y, por ende, ellos ejercen un control total de la organización, con un estilo de dirección carismático y muchas veces personalista. Sin embargo, ambos dueños tienen deseos de que sean sus hijos quienes entren al negocio y que quede en la familia nuclear el 100% de la propiedad. No obstante, aún no tienen claramente definido cuál será la distribución de esta entre los hermanos; es decir, no se tiene (y tampoco se ha planificado hasta el momento) una repartición oficial de la propiedad hacia sus hijos. Ante ello, Susana considera que informalmente se ha establecido, de palabra, una repartición en donde los padres tienen el 20% y el restante es equitativo entre los hijos.

En todo caso, el protocolo familiar se va actualizando cada cierto tiempo (la última actualización fue en septiembre del 2019) y es una buena herramienta para facilitar la repartición de la propiedad, que debería estar en agenda para las próximas reuniones. A pesar de ello, la familia Montoya Núñez tiene claro que en caso no se llegue a un acuerdo en la repartición, se tiene como última instancia acordada se repartirá equitativamente entre los hijos y en caso una persona no quiera poseer las acciones, el Grupo recomprará esas acciones y se les dará el dinero correspondiente a esas acciones.

Ahora bien, no se ha planteado la posibilidad de que ingresen otros familiares a la empresa; pero no es del agrado de algunos miembros de la familia, y esta negativa se debe a los posibles problemas que pueden traer los conflictos con otros miembros familiares fuera del núcleo en el desarrollo de la empresa. En ese sentido, Consuelo (dueña) expresa claramente que solo quiere que sean sus hijos quienes gestionen y tengan la propiedad del negocio ya que piensa que más personas en la dirección corporativa sería contraproducente. Asimismo, Susana tampoco está de acuerdo en que entren personas externas a la familia nuclear, pues este ha sido un consejo de

los consultores con lo que se trabaja el protocolo familiar; además Susana menciona que siempre se ha tenido bastante desconfianza a personas externas, y esto puede comprometer o complicar una futura emisión de acciones si se llegara a dar.

No obstante, otros miembros tienen posturas contrarias. El señor Montoya (dueño) sí está abierto a la idea de que un familiar no perteneciente al núcleo o una persona externa puedan entrar a la gestión o la propiedad del Grupo, pues todo dependerá de qué tan buena pueda ser esa situación para el Grupo. Del mismo modo, tanto Miguel (hijo) como el administrador Paúl creen que abrir el accionariado a personas externas es una buena de capitalizarse siempre y cuando se haya realizado una correcta evaluación costo-beneficio.

2. Influencia de la familia en la gestión del GMN

2.1. Influencia familiar en la cultura organizacional

La influencia de la familia es uno de los fenómenos más importantes a tomar en cuenta dentro de una empresa familiar. Esto se debe a que la influencia de la familia puede ser positiva, en donde dota al negocio de una ventaja competitiva frente a las empresas convencionales, o negativa, el cual es un desafío que el negocio debe de superar para poder seguir creciendo sin inconvenientes.

2.1.1. Valores impulsados por la familia

Los dueños del GMN siempre han buscado que todos sus trabajadores sean personas íntegras y con valores. Es por esto que es de suma importancia que cualquier persona que desee ser parte del Grupo no solo tenga conocimientos teóricos o prácticos según el área en la cual va a desempeñarse, sino también que tenga valores interiorizados.

Dentro de los valores que el GMN busca en sus trabajadores se pueden destacar los siguientes: responsabilidad, compromiso, honradez y respeto. Estos valores son compartidos por todos los miembros del Grupo y son inculcados a todos los nuevos trabajadores. En caso que los trabajadores no posean estos valores o a pesar de los intentos de la familia y demás trabajadores por inculcarlos, se separa al trabajador del Grupo a fin de evitar posibles conflictos.

Asimismo, es importante señalar que los trabajadores (tanto jefes, administradores como operativos) afirmaron que los dueños son las primeras personas dentro de la organización que actúan bajo estos valores inspirando e influenciando a los demás trabajadores a que también actúen de esa forma.

2.1.2. Clima laboral

Los dueños, durante los últimos años, han tratado de balancear su vida profesional con su vida familiar de tal forma que ninguna cree conflictos o problemas con la otra. Esto también puede verse reflejado en el negocio ya que se brindan todas las facilidades a los trabajadores para que puedan balancear sus vidas sin ningún tipo de inconveniente. Esto también es así ya que los dueños tienen la percepción de que un trabajador que no arrastra problemas familiares al trabajo es un trabajador que va a ser más productivo profesionalmente.

Asimismo, al ser los dueños muy organizados y responsables con sus compromisos personales, también lo son con los compromisos del negocio. Es decir, cumplen con todas las remuneraciones al personal según todos los requisitos de ley y de forma puntual; esto último es muy valorado por los trabajadores ya que en Chiclayo la informalidad es muy grande y es muy común que hay retrasos en los sueldos.

En cuanto a capacitaciones al personal, estas nunca han sido prioridades para los dueños por lo que los colaboradores sienten que es un aspecto que muchas veces es dejado de lado. No obstante, si un trabajador, por iniciativa propia, decide empezar a estudiar o realizar alguna capacitación, los dueños le dan todas las facilidades para que puedan cumplir tanto con su trabajo como con sus estudios.

Algo que ha sido identificado por parte de los colaboradores del Grupo es la diferencia en el trato por parte de los dueños. Por un lado, los trabajadores comentaron que usualmente Miguel (padre) es más complicado de tratar, pues tiene altos estándares de calidad y siempre los exige a cada uno de sus trabajadores sin importar el cargo que tengan; asimismo, los trabajadores requieren de un gran nivel de convencimiento al momento de presentar una idea de mejora ya que él suele preguntar el porqué de lo que le están comentando. Esto no debe ser entendido como que Miguel no está dispuesto a escuchar lo que sus trabajadores tengan que decirlo, sino todo lo contrario: él incentiva a sus trabajadores a que constantemente estén dando propuestas de mejora ya que Miguel considera que las mejoras de procesos pueden venir de cualquier persona. Por otro lado, la forma en la que Consuelo (dueña) trata a los trabajadores es más cordial, comprensiva y empática sin dejar de ser exigente.

Estas características de los dueños son percibidas de buena manera, pues genera que los administradores estén preparados para defender su postura y entienden que la preocupación por el negocio es el principal motivo por el que son tan exigentes.

2.1.3. Compromiso en el negocio

Los fundadores del negocio muestran un gran compromiso con el negocio, pues este representa su mayor logro profesional en donde han sacrificado y dedicado mucho tiempo y

esfuerzo. Ellos tratan de transmitir este compromiso a todos sus trabajadores para que ellos sientan que forman parte del Grupo y que no solo son unos trabajadores más y ha funcionado, pues los trabajadores también demuestran tener un alto nivel de compromiso manifestado a través de la realización de horas extra por iniciativa, velan por el cuidado de los activos y siempre buscan hacer las cosas de la mejor forma posible.

El hecho de que los dueños les hayan dado a sus trabajadores la oportunidad de aprender y poder desarrollarse también ha generado que los trabajadores tengan un gran compromiso con el negocio a tal punto de que los jefes actúan como si fuesen los dueños y siempre tratan de dar lo mejor de sí para que se cumplan los estándares de calidad que tienen los dueños.

Es importante señalar que tratan de transmitir este compromiso a sus hijos, pues tienen la esperanza de que algún día sean ellos quienes tomen la batuta del negocio. Por su parte, los hijos sí presentan compromiso con el negocio, pero no todos al mismo nivel, lo cual genera que tengan un distinto nivel de involucramiento en el negocio a pesar de que los 3 que participan en la familia lo hacen como asesores.

2.1.4. Transmisión del conocimiento

Los dueños del GMN constantemente tratan de transmitir los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida profesional a su personal de confianza como lo son los jefes Paul y Germán. Asimismo, también les gusta que los trabajadores realicen línea de carrera dentro del Grupo, por lo que cuando identifican que un trabajador operativo tiene las aptitudes y actitudes para seguir creciendo tratan de formarlos para que luego sean cajeras, administradores y posteriormente jefes de área.

De igual forma, los dueños realizan un seguimiento constante al desempeño de sus trabajadores, por lo que siempre les están comentando formas en las que podrías hacer mejor las cosas. Esto genera que los trabajadores tengan confianza y seguridad al momento de realizar sus labores diarias.

Sin embargo, todos los hijos de la familia Montoya Núñez concuerda que los dueños no les están transmitiendo el conocimiento de la mejor forma posible, pues son muy cerrados a la hora de hablar con ellos y tienen la idea de esperar a que los hijos participen a tiempo completo en el Grupo para recién transmitirles todos los conocimientos que poseen.

2.1.5. Cultura organizacional

Como parte de la cultura del GMN, la solidaridad y la flexibilidad son los aspectos que más se reconocen en el Grupo por los 3 niveles organizacionales (estratégico, táctico y operativo).

Esto genera que los trabajadores también sean recíprocos con el Grupo y tengan un alto compromiso con el negocio trabajando horas extras y buscando mejores formas de hacer las cosas.

Sin embargo, los hijos también reconocen que en muchos casos los dueños realizan inversiones o cambios en el negocio sin tener en cuenta el impacto que puedan tener en otros aspectos como económico, capacidad, utilización de recursos, etc.

Asimismo, el hecho de que los dueños estén siempre buscando una mejora constante en el Grupo ha generado que los trabajadores de todos los niveles también tengan esta mentalidad; no obstante, también ha generado que estas mejoras sean dispersas y no sigan una estrategia que responda a un objetivo específico generando que no se pueda aprovechar toda la mejora planteada. También ha ocasionado que los trabajadores no sepan con exactitud hacia dónde está yendo el negocio, pues los dueños constantemente están cambiando sus planes hacia el futuro.

2.2. Influencia familiar en la toma de decisiones

2.2.1. Importancia de la familia en las decisiones del negocio

Como se ha mencionado en el acápite “Desarrollo del Negocio”, los criterios para la toma de decisiones han mejorado claramente respecto al pasado, debido a que ahora se hace un mejor análisis previo. No obstante, los dueños para la toma de decisiones estratégicas del negocio, siempre está presente la repercusión en el bienestar de la familia y esto va por encima de cualquier atractivo económico para el negocio. Por ejemplo, en el año 2013, los dueños rechazaron una propuesta para alquilar del local de “El Hebrón”. Fue una decisión donde entraban anhelos personales, las circunstancias de la familia para no matar su marca y su historia como empresarios en Chiclayo. Ello llevó a la reflexión de Miguel Montoya (dueño): “Si en estos momentos hago un alto y dejo trabajar, con ingresos de renta de alquiler tranquilamente podría llegar a unos 30,000 o 40,000 dólares al mes, me detengo sin hacer nada solo con el alquiler, pero hacer eso es claudicar la idea de que los chicos no puedan continuar”. También es importante mencionar que los dueños son “cuidadosos con los compromisos financieros y priorizar a la familia”.

2.2.2. Criterios empresariales vs dirección personalista

También son muy importantes los criterios propiamente empresariales como evaluar el costo de oportunidad, la proyección de ingresos y el costo - beneficio de las decisiones estratégicas que se toman. Por ejemplo, la incursión en las concesionarias y el terreno de Pimentel. En el caso del ingreso a concesionarias, esta idea parte de la poca utilización de la Planta, que era baja para sostenerse solo con el abastecimiento a los dos restaurantes; en ese sentido, se vio la oportunidad de atender a una nueva unidad de negocio (concesionarios) y disminuir la capacidad

ociosa de la Planta. Es decir, se aprovechó un cierto costo hundido para generar nuevos ingresos. Para el caso de la compra de un terreno en Pimentel, se destaca la visión y la capacidad de proyectarse del Señor Montoya, quien compró el terreno a precio muy bajo en un buen lugar, súper preferente. Si bien como criterio empresarial se adquirió a un bajo costo no se tomó en cuenta la propuesta estratégica del Grupo, por lo que aún se desconoce cuál es la finalidad de dicho terreno.

Lastimosamente a veces el juicio personal y precipitado del dueño Miguel termina por opacar el criterio empresarial. Un ejemplo de este acontecimiento sucedió con el intento de un negocio de galletas para mejorar la capacidad de la Planta, pero que no tuvo un buen resultado y, además, generó pérdidas para el negocio. “Me enteré que mi papá quiere participar en QaliWarma, él hace sus propios proyectos y no le avisa a nadie” fue la declaración de uno de los hijos al respecto, quien también hace énfasis en que, a pesar de contar con los equipos e insumos adecuados, faltó un mejor análisis de proyecciones, gastos, recursos.

Asimismo, también se resalta la importancia de personas externas pero cercanas a la familia, que son asesores y/o especialistas como Ruben Bazín, quien fue gerente nacional de marketing de la cadena Bambos, él sugirió la modificación de la estructura organizacional de la empresa (en enero del 2017) y propuso que haya una gerencia y un encargado que sea soporte para cada administrador de cada unidad negocio de lo que conforma el Grupo Montoya Núñez.

2.2.3. La confianza como piedra angular en la delegación del poder

Como se mencionó en el marco teórico, las decisiones se toman en base a 3 niveles jerárquicos, hay decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Actualmente, de las decisiones estratégicas, se encarga la Dirección Corporativa que son los dueños del negocio y jefes; decisiones tácticas que toman los administradores de cada unidad de negocio; y las operativas, que la toman básicamente los colaboradores directamente involucrados con el cliente. En ese sentido, las decisiones más importantes, y que involucran salidas o ingresos directos de dinero para el negocio, las toman exclusivamente los dueños, como afirma la Sr. Consuelo “mientras no haya personas a cargo del manejo del dinero no hay problema [...] porque siempre hay un riesgo”, aunque también hace énfasis de que montos de dinero menores se puede dejar a cargo del jefe de operaciones Germán Lara.

Sin embargo, desde la creación del GMN, y por muchos años, los dueños han tratado de controlar muchas de las decisiones tácticas u operativas, quitando autoridad y poder de decisión a los jefes de área o los administradores por imponer cómo se deben hacer las cosas y con quién trabajar, aunque también se rescata la intención de delegar cada vez más este tipo de decisiones.

Ocurría que “el señor Miguel (dueño) antes mucho delegaba, pero luego lo deshacía, él decía ya tu hazlo y, luego, venía y decía no, así no”. En ese sentido, ha habido claros ejemplos en que los dueños o jefes han intervenido en decisiones propias de los administradores de restaurante, uno de ellos menciona que “el señor Miguel se metía en el manejo del local lo cual nos quitaba autoridad, ya que daba entrada a que los colaboradores conversen con él y no con los administradores, no seguían los procesos”, y otra administradora señala:

“Yo puedo manejar a mi personal de atención al público, pero a veces ellos [jefes o dueños] me dicen tienes que trabajar con tal personal, ponlos a prueba, velos manéjalos y a veces el personal es difícil de manejar, entonces tienes que adaptarte, pero si ves que no cambian tienes que decirles señor este personal no me ayuda, y en algún momento he tenido que hacerlo. Yo respeto su decisión, pero ellos también a veces tienen que ser flexibles y aceptar que tal persona no puede ir, por más que lo quieran rescatar”.

A pesar de las trabas en la delegación de poder, se puede rescatar un cambio que se está dando al respecto “don Miguel ya nos está dejando un poco el tema de la responsabilidad, como él mismo dice tiene personal de confianza que él cree que está capacitado para poder hacer lo que antes él que quería acaparar”. De manera coherente, los hijos mencionan “antes mi papá quería abarcarlo todo, ahora delega más, aunque aún le cuesta” y “mi papá es quien lidera la empresa y siempre ha estado todo bajo su mando, todavía no es tan permisivo con las cosas”. Se rescata de las citas presentadas que, la confianza en el personal, tanto por su capacidad como por sus valores, es un factor crítico para la delegación de funciones en el GMN.

Los cargos de jefatura, en las cuales se tiene de apoyo a Paul López y Germán Lara, son también cargos de confianza. En ese sentido, cuando la familia, y principalmente los dueños, deciden tomar vacaciones o estar algunos días alejados del negocio, son ellos quienes ayudan en su ausencia actuando como “mano derecha”. Germán pasa a tomar las decisiones en nombre de los dueños.

Ahora los jefes y administradoras tienen seguridad de tomar sus decisiones ya que no serán cuestionadas por los dueños en la misma magnitud como sucedía antes. Siguiendo los ejemplos de delegación hacia puestos tácticos y estratégico, actualmente los jefes tienen mayor autonomía en decisiones propias de sus áreas (Paul en Marketing y Germán en Operaciones) y tienen una limitación o intervención por los dueños en el poder de decisión cuando involucra dinero o desfase de proyecciones. Por su parte, los administradores pre-seleccionan al personal operativo con el que desean trabajar, pero también muestran que las decisiones de contratación (formal), sueldos y retiro de la empresa se toman por el nivel estratégico entre dueños y jefes.

Con todo, la verdad es que hay una línea entre la libertad y la delegación que tienen los trabajadores para tomar decisiones, ya que cuando se basa en sus actividades convencionales siguen el flujo de decisión de la persona a cargo; sin embargo, a veces se imponen el cómo se deben hacer las cosas por parte del señor German o el señor Miguel. Además, cuando se tienen situaciones no convencionales en las actividades operativas de los administradores se consulta con el nivel estratégico para poder actuar.

Es necesario recalcar que siempre es importante el seguimiento de las decisiones por los dueños o jefes según quien toma la decisión: “Siempre lo conversamos todos los miércoles, reuniones de gerencia y jefes y administradores un aproximado de 10 personas, donde hablamos de temas, decisiones que se van a tomar, entonces todos opinan y ese consensuado es la base para llegar a una decisión”.

2.2.4. Conflictos en la toma de decisiones

En el arranque del negocio existían muchos conflictos por la distinta forma de pensar entre los dueños Miguel y Consuelo. Como se ha mencionado anteriormente, Miguel es más soñador, visionario y tiene muchas ideas para el negocio, pero algunas veces corre el riesgo de precipitarse en llevarlas a cabo. Por otro lado, Consuelo es más realista, le gusta aterrizar las ideas y ser objetiva, pero ello también tiene un riesgo detrás, que puede ser pensar más en los costos que en el beneficio a obtener. Consuelo cita una situación particular respecto a este tipo de conflictos:

“Una vez mi esposo quiso sacar un préstamo para construir el terreno que tenemos camino a Pimentel, pero nosotros recién salíamos de la remodelación de “El Hebrón”, donde cambiamos toda la estructura, antes era totalmente diferente. Entonces salíamos de una inversión grande para entrar a otra y yo le dije que no, porque asumir compromisos financieros es muy delicado, y él tuvo que desistir. Esa fue una de las conversaciones más fuertes que tuvimos”.

Por ello, como menciona Miguel, "se delimitó hasta qué punto debe entrar uno y otro, y nos complementamos". Por eso, Consuelo es quien ve la parte financiera del negocio, y quien tiene la última decisión en asuntos financieros, mientras Miguel ve los demás aspectos del negocio como un Gerente General. De esta manera, se han aminorado los conflictos, pues cada uno ya conoce sus límites, pero eso no quita que puedan tener conversaciones y llegar a acuerdos entre ellos. En ese sentido, ambos funcionan como una balanza para el negocio.

Es importante mencionar también que los colaboradores reconocen que los dueños han sabido manejar sus conflictos de tal manera que no afecten al negocio; en ese sentido, uno de los jefes afirma “puede haber problemas como cualquier matrimonio, pero eso es otra cosa aparte de

la empresa y siempre lo han sabido manejar muy bien”. Además, también se resalta que, al ser una empresa compuesta por una sola familia, no hay conflictos de partes: “aquí no está la hermana de Consuelo o el hermano de Miguel, entonces no hay rencillas o conflictos por partes, todo es por el bien del negocio y de los muchachos”.

La relación entre padres e hijos también encierra ciertos conflictos. De acuerdo con los hijos, Miguel (padre) es un poco reacio y tiene poca apertura para las ideas y sugerencias que le brindan. Muchas veces ello termina causando desmotivación o desinterés en participar en el negocio por parte de los hijos. En ese sentido, ellos reclaman mayor autonomía para poder plantear mejoras en el negocio y a través de Consuelo (madre), quien sirve como medio de convencimiento, logran ser escuchados. Por ejemplo, los hijos señalan: “Mi papá se cierra mucho en sus cosas, él tiene su idea y quiere morir en su idea” o incluso “es bien cerrado hasta que se da cuenta que una persona realmente sabe. Puede que yo tenga la misma idea que la otra persona y porque se la dijo él, la tomó”. Los hijos acusan también un particular temor a lo desconocido por parte de los padres, que merma las iniciativas que pueden plantear ellos como hijos y “asesores” del GMN. Sin embargo, los dueños no parecen ser conscientes de la frustración que genera en los hijos, e incluso mencionan que no hay conflictos.

Cabe enfatizar que, como bien menciona uno de los jefes, para evitar que los problemas familiares afecten a la empresa se debe establecer una política de gobierno corporativo en la que esté establecido claramente y aceptado por todos en la familia, cuál es el rol de cada uno y acatarlo y eso hace que se reduzcan los problemas.

3. Acerca de la profesionalización como desafío de gestión en el GMN

3.1. Profesionalización en la gestión estratégica de los recursos humanos

En esta sección se analizará cómo el GMN hace frente a la gestión estratégica de personas. En primer lugar, se describe en qué medida existe realmente un análisis de puestos en la empresa; también se explicitan los criterios y los métodos de reclutamiento que usa el GMN para evaluar y hacer efectivo la selección de personas, así como los criterios evaluados para la promoción para los colaboradores y la existencia de una línea de carrera. Por último, también se especifica cómo se gestiona la formación y el desarrollo del talento humano en el Grupo.

3.1.1. Análisis de puestos

Como se ha podido evidenciar en el marco teórico, las empresas familiares tienen como desafío de gestión el establecimiento de roles tanto de miembros familiares como no familiares ya que, en muchos casos, en este tipo de empresas, las funciones que debe cumplir cada integrante

son difusas o desconocidas, pudiéndose generar conflictos de duplicidad de funciones o reprocesos. En ese sentido, en este acápite se profundiza en el análisis de puestos para el GMN; es decir, de qué manera se determinan los deberes y las responsabilidades de los puestos y de las personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas (Melchor, 2019). El análisis de puesto está compuesto por tres elementos, que son desglosados a continuación para entrar más en detalle a cada uno de ellos.

a. Descripción de puestos

La descripción de puestos se refiere a las actividades, responsabilidades y deberes para cada puesto dentro de una organización. Para empezar, es importante resaltar que parte fundamental del análisis (y de la descripción) de puestos en una empresa es contar con un Manual de Organización y Funciones (MOF). No obstante, los colaboradores del Grupo aseguran que no tienen establecidas sus funciones en un documento, y más bien se las comunican verbalmente.

Este problema parte desde la Dirección Corporativa, pues incluso a este nivel existen respuestas variadas sobre si hay o no hay un manual de funciones, pues Consuelo (la dueña) está segura de que existe: “tenemos objetivos, metas y MOF por cada función que tienen los colaboradores”; pero Miguel (dueño) no está seguro si tiene uno o no. Los jefes también caen en contradicciones y evidencian saber poco acerca de la existencia o el estado actual del MOF, pues en un primer acercamiento nos mencionaron que sí existen y luego en una entrevista señalan que no existen o que están desactualizados. Todo esto demuestra un descuido importante desde el nivel estratégico en contar un MOF actualizado, conocido y reconocido por todos.

Adicionalmente, Germán, el jefe de operaciones, nos comenta que los miembros integrantes de la Dirección Corporativa no necesitan un manual de funciones ya que ellos, al ser jefes, ya saben qué es lo que tienen que hacer y no necesitan de un documento que les indique cuáles son sus funciones. Él menciona que, más bien, los administradores sí tienen un manual de funciones. No obstante, seguimos encontrando contradicciones, de los 4 administradores, 2 mencionan que sí existe un MOF, y dos mencionan que no. Incluso, una administradora que afirma la existencia del MOF también indica que no se ha actualizado hace 3 años.

No contar con un MOF aumenta la posibilidad de que las funciones no sean claras en cada puesto de trabajo. Es por esto que es necesario entrar más a detalle en cada nivel jerárquico para conocer si la determinación de los deberes y responsabilidades de los puestos funcionan y contribuyen en la gestión de RRHH del GMN.

- ***Funciones clave para puestos estratégicos de la Dirección Corporativa: dueños y jefes***

Como se ha mencionado anteriormente, los dueños tienen claro que Miguel es el Gerente General de la empresa, quien supervisa que todas las áreas del Grupo marchen bien, y Consuelo actúa como cabeza de la “Gerencia Financiera” de la empresa, supervisa la entrada y salida de dinero en cuanto a pagos de proveedores y colaboradores, liquidaciones, vacaciones, precios, etc. Ambos, en conjunto con los Jefes, conforman la Dirección Corporativa y son quienes establecen la dirección estratégica del Grupo.

Ahora bien, formalmente, el encargado del área de operaciones en la empresa es Germán Lara, pero los dueños, al ser entrevistados, no hacen mucho énfasis en su labor propia como Jefe de Operaciones. Consuelo menciona que “él se encarga de ver los detalles de la empresa, como por ejemplo la parte de las remodelaciones”, pero esta definición termina siendo muy general. Las administradoras de local, quienes trabajan directamente con Germán, resaltan que constantemente “hace observaciones que puede tener un área en mal estado, nos comunica y nosotros hacemos todas las correcciones necesarias”. Sin embargo, lo que realmente sucede es que, aunque el puesto de Germán es la Jefatura de Operaciones, él también tiene influencia sobre otras áreas (como marketing) y actúa más como un sub-gerente general, por ejemplo, él mismo menciona: “veo que se manejan las cosas desde Mantenimiento, Marketing, superviso a las administradoras, veo que se va hacer, cómo se va a planificar, qué estrategias se van a tomar, qué se va a comprar o qué no, que debemos eliminar, etc.

Quizá uno de los aspectos más importantes de las funciones de Germán, como bien ambos dueños mencionan, es reemplazar al señor Miguel, y asumir sus funciones como Gerente General, en su ausencia. En ese sentido, Miguel (dueño) menciona que la función de Germán es “es hacer lo que hago cuando yo no esté, él me reemplaza, él ve toda la gestión de todas las unidades de negocio”, y Consuelo lo define de la siguiente manera “Germán es como mi esposo, pero en otra versión, un poco menor”. Además, también resalta su labor como consejero de Miguel (dueño): “lo apoyo en momentos de duda. Nos entendemos más, nos comunicamos mejor, pero no podemos estar en el mismo lado. Dejamos que se hagan las cosas y luego verificamos y hacemos algunas modificaciones.

Por otro lado, Paul es formalmente el jefe de Marketing y Ventas y es quien establece la estrategia de marketing buscando posicionar en el mercado a las unidades de negocio del Grupo de tal manera que favorezca el crecimiento de la demanda; parte importante de su gestión es también el manejo de las redes sociales (con el apoyo de un “*Community Manager*”) de los dos restaurantes para generar mayor conocimiento de la carta, así como propiciar la afluencia de clientes a los locales. Sin embargo, Consuelo (dueña y gerente de finanza) desconoce las funciones de Paul como Jefe de Marketing, aduciendo que eso lo ve directamente su esposo

Miguel. Esto ocurre ya que tiene otras funciones en el GMN, por lo que es considerado más un asesor general del Grupo que jefe de un área. En ese sentido, Paúl, además de ser el jefe de marketing, brinda apoyo como asesor a otras áreas del grupo, principalmente a operaciones con la gestión de reportes (y el apoyo a las administradoras que ello conlleva); e incluso intercede en temas comerciales y contables, con el cálculo de ratios para establecer objetivos comerciales y financieros.

- ***Funciones clave para puestos tácticos***

Los administradores son los encargados de cada unidad de negocio o apoyo del GMN. Para el caso de las administradoras de los restaurantes y los concesionarios, ellas son las responsables directas de asegurar una buena atención al público, por ello deben conocer muy bien el protocolo de atención, los ingredientes y platos de la carta, y velar por la salubridad del establecimiento; por ejemplo, Germán menciona que “para llegar a ser administradora sabes cómo sale el plato de cabo a rabo, que lleva y qué no, el sabor, el cocinero, o sea hasta el paladar”. En suma, son quienes tienen el conocimiento del día a día del negocio, y ante cualquier desperfecto u oportunidades observadas, son quienes proveen a la Dirección Corporativa (nivel estratégico) de la información necesaria y relevante para tomar decisiones que mejoren la afluencia y la experiencia de los clientes. Parte de las funciones de las administradoras involucra también gestionar al personal a su cargo; en ese sentido, una de ellas menciona “me dejan trabajar a mi manera siempre con supervisión, veo el tema del personal que necesito, horarios, libertad con el personal que quiero trabajar”. Se rescata que el puesto de los administradores es aquel cuyas funciones son conocidas y compartidas tanto por ellas mismas como por niveles superiores e inferiores.

Asimismo, se tiene también un administrador para la Planta procesadora, quien al ser consultado por sus funciones tan solo mencionó que es el responsable de que toda la producción establecida se ejecute y, de esta manera, garantizar el abastecimiento a todos los locales. De la entrevista con el administrador se pudo deducir que tiene a su cargo las áreas de almacén, producción y distribución. De igual manera, como sucede con las administradoras de restaurantes y concesionarios, el administrador de Planta es quien toma decisiones vinculadas a los recursos humanos con los cuales trabaja pudiendo pre-seleccionar al personal de planta, aprobar vacaciones, horarios, entre otros aspectos. Él mismo resalta la importancia de contar con un MOF escrito y establecido en un documento y enlista dos razones: en primer lugar “porque hay funciones que no me compete, pero las hago; y hay funciones que las deberían hacer unos, pero las hacen otros”; y en segundo lugar “es necesario porque si estás buscando gente nueva, necesitas

tener el perfil de lo que estás buscando”; es decir, se evidencia que el análisis de puestos es un punto de partida y piedra angular para los procesos de reclutamiento y selección.

- ***Funciones para puestos operativos***

A este nivel los colaboradores de atención al cliente (mozos y azafatas) mencionan que conocen muy bien sus funciones. Esto se debe a la existencia de un protocolo de 10 pasos para atender al cliente. Sin embargo, también se evidencia una sobrecarga laboral que recae en las cajeras, pues tienen muchas responsabilidades y cuando no está la administradora también le exigen suplir sus funciones a la cajera causando mucho estrés. Una de las cajeras afirma: “En la mañana hay muchas cosas que hacer especialmente para la cajera. Revisar los productos, revisar el local, revisar los baños, revisar todo. A ver si hay, otra cosa es revisar requerimientos, pasar requerimientos y a veces te acumulas bastante porque no solo haces eso también cobras a las personas [...] la administradora tiene mucha responsabilidad en el local, pero cuando el reemplazo no entiendo cuáles son sus funciones y cuáles son mis funciones. Pienso que mis funciones más debe ser solamente la caja y algunas cosas más pero no es así”.

Por otro lado, algunos colaboradores de planta señalan que no tienen bien dividida sus funciones por lo que muchas veces se genera duplicidad de funciones y conflictos entre ellos; una colaboradora de planta señala que se debería “distribuir el tema de las funciones, cada colaborador debe tener sus funciones específicas, porque a veces hay colaboradores que por ejemplo su función principal es hacer algo, pero mayormente no lo hacen hay otras personas que lo hacen y eso genera conflictos”.

Finalmente, los colaboradores administrativos conocen bien sus funciones y son claros al hablar de ellas. Por ejemplo, una asistente contable menciona que su labor es “recepcionar las ventas de la empresa y las compras de la empresa que es T&C, formalizamos los libros electrónicos, sacamos el IGV a pagar, las rentas, las liquidaciones por cada empresa T&C que son plantas más concesionarios y Compañía que es Hebrón y Rancho, y así comenzamos a declarar y llegamos a los Estados Financieros y Flujos de Caja y vemos si la empresa es rentable o no rentable y si quieres proyectarte a más tienes que invertir para aumentar activos y disminuir pasivos”. Asimismo, dos entrevistados de logística dieron una respuesta coherente en cuanto a sus funciones, una asistente de logística declara “controlar el inventario en Hebrón, Rancho, USAT y SIPÁN, ver el consumo, compras y uso de los insumos ya que han pasado ocasiones que se olvidan ingresar los insumos al sistema lo que ocasiona inconvenientes de pérdidas, vencimiento”.

b. Especificaciones de puestos

Las especificaciones de puesto implican las cualidades, conocimientos y/o habilidades necesarias para un determinado puesto en la organización. En ese sentido, los dueños al ser consultados sobre las habilidades requeridas para las jefaturas de la empresa, resaltan por sobre todo la proactividad y esperan que todos los miembros del GMN, independientemente de su nivel jerárquico, la tengan. Consuelo hace referencia explícita a “la importancia de que sean proactivos, que me ganen a mí”; y con ello se refiere a estar constantemente identificando oportunidades de mejora dentro del Grupo y se vincula con el compromiso y sentimiento de pertenencia a la organización. Es muy importante recalcar que tanto la proactividad como el compromiso son habilidades no solo requeridas por parte de los dueños, sino también son cualidades que han sido interiorizadas por los jefes. Como evidencia de ello Paúl menciona:

“Siempre cuando digo que voy a hacer algo lo he demostrado y me comprometo con las fechas y he demostrado con resultados [...] y eso me ha dado bastante credibilidad. En el tema de organización, y en administración siempre he buscado mejores formas de hacer las cosas, por ejemplo, con los cierres de cuenta era eficiente porque hacía cada vez más rápido los cierres, informes”.

Cabe enfatizar que, la cualidad técnica que mencionan los dueños como requisitos para las jefaturas es “la capacidad de análisis”; es decir, no destacan precisamente la importancia de conocimientos teóricos o experiencia previa laboral para los puestos que actualmente ocupan Paúl y Germán.

Ahora bien, los miembros de la Dirección Corporativa, también fueron consultados sobre las cualidades, habilidades o conocimientos necesarios para los puestos tácticos y operativos. Particularmente, destacaron que para una administradora es fundamental saber “cómo sale el plato de cabo a rabo, que lleva y qué no, el sabor, el cocinero, o sea hasta el paladar”, es decir resaltaron la importancia del conocimiento total de lo que ofrece cada restaurante; así como también destacaron la capacidad para resolver problemas y poder dialogar con clientes complicados. Por otro lado, para los colaboradores la principal cualidad que rescatan son “las ganas de aprender de querer superarse”; por ejemplo, si bien para los cocineros es necesario “saber cocinar” también es importante mejorar la sazón, reducir los desperdicios y ser aseados; y para los mozos o azafatas, también es vital “que tenga vocación de vendedor, que tenga vocación para tratar a un cliente y si es que no lo tiene, que aprenda, porque a vender y a tratar se aprende”.

c. Requerimiento de personal

Parte del análisis de puestos es determinar la cantidad de personal que se requiere para cada área o unidad de negocio en una empresa. Consuelo (dueña) afirma que sí tiene un proceso de evaluación para determinar el número óptimo de personal para el GMN; en ese sentido, se

preguntó a los miembros de la Dirección Corporativa acerca de los criterios que utilizan para ello. Miguel (dueño) señala que “la cantidad de colaboradores se determina por áreas, pero para el personal de piso [que refiere mayormente a los mozos y azafatas en los restaurantes] depende también de la hora y las capacidades de las personas”; Consuelo, en concordancia con Miguel, afirma también que la cantidad de personal en piso varía de acuerdo a la afluencia del público; por ejemplo, “generalmente en todos los locales por la mañana siempre abrimos con una persona en caja, una persona en la barra y todo es de acuerdo a la demanda; [...] si es domingo, ponemos a más chicos a que nos ayuden ahí”.

Se deja en evidencia que, para determinar el requerimiento de personal en piso, es importante conocer los horarios y los días con alta afluencia de público y aquellos con muy poca afluencia para poder ajustar el número de colaboradores de tal modo que no haya sobrecarga laboral ni “recursos ociosos”. Por ello, Germán comenta que “la experiencia nos permite evaluar dónde tener la gente, cambiar turnos”, e incluso una administradora concuerda con este argumento y señala: “Mi experiencia me hace ver para qué días voy a necesitar más personal y a mi equipo desde octubre ya lo estoy preparando para diciembre y es difícil formar a personal en campaña”.

Ahora bien, por eso, una de las medidas que se ha tomado es establecer como política que el sábado y domingo se debe hacer 2 mozos por turno, en total 4 por día. Pero más allá de eso, se ha establecido también que cuando se tiene un pico de demanda en El Hebrón se puede disponer de personal del Rancho y viceversa; cuando hay un pico de demanda en ambos casos, se maneja principalmente cuadrando los horarios del personal para que estén en el momento de mayor afluencia o convirtiendo a los *part time* en *full time*, aunque siempre se tiene como última opción contratar más personal de manera temporal.

Como evidencia, una de las administradoras de restaurante menciona literalmente: “Considero la capacidad de mi personal, su tiempo y disponibilidad, y manejamos el tema de contratar más personas de ser necesario”; y en administrador de planta indica “Si vemos que hay mayor producción, y si vemos que sí se necesita, entonces ahí buscamos; pero generalmente se aprovecha a nuestro propio personal, y a veces traen personal de los locales para acá o desde acá se lleva personal a los locales según se necesite”. Por otro lado, cuando hay una caída en la demanda, ya sea por estacionalidad problemas sociales o medioambientales, no se disminuye el personal, un colaborador menciona “nos organizamos aquí mismo”; es decir, se le dan facilidades para que opten por vacaciones o para que “guarden” horas para los meses de mayor demanda.

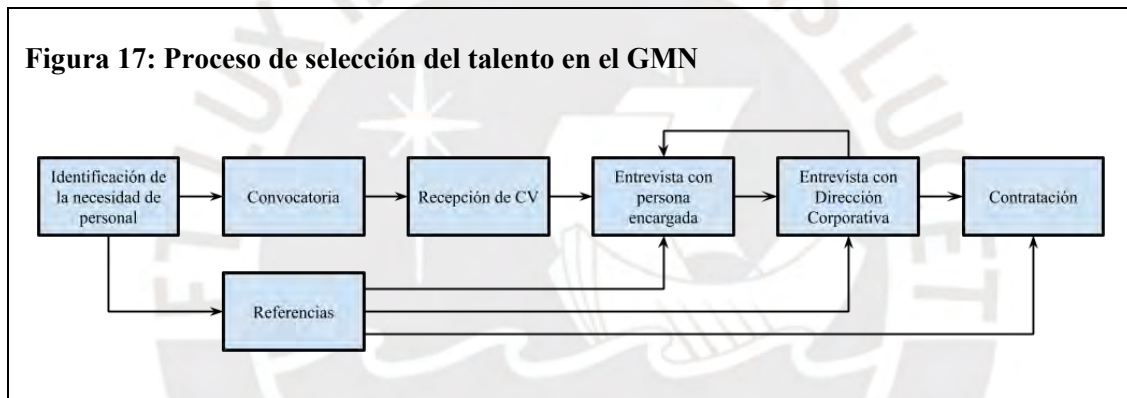
Un colaborador menciona que “la cantidad [de personal] se mantiene todos los meses y esto favorece a los horarios rotativos y flexibles para no dar una mala imagen en la atención”. De este modo cabe resaltar que, si bien la cantidad de personal contratado es fija, la cantidad de

personal en cada local varía según los días y las horas de acuerdo a la afluencia del público. Por ello, los horarios de algunos colaboradores varían y en algunos casos es partido.

3.1.2. Procesos de reclutamiento, selección y promoción

a. Reclutamiento y selección del talento humano

En las empresas familiares los procesos formales de reclutamiento y selección de personal podrían sugerir la omisión de algunas etapas o, inclusive, una rigurosidad cuestionable. En ese sentido, cuando los participantes tienen alguna relación familiar con la empresa los procesos podrían incorporar, en mayor medida, elementos subjetivos en la selección a comparación del personal que no posee vínculos familiares (Llanos et al., 2011, p.14). Por ello, es de suma importancia identificar cómo se llevan a cabo los procesos de selección a fin de mostrar las brechas que se presentan en la incorporación de nuevas personas y familiares en el GMN.



En la Figura 17 se detalla el proceso que el GMN adopta para incorporar nuevos miembros. Es pertinente precisar que actualmente el proceso de reclutamiento y selección se realiza según el área donde se identifica el requerimiento de personal, de ahí que las administradoras de restaurantes e inclusive algunos miembros la Dirección Corporativa realizan el proceso en cuestión. No obstante, la selección sigue determinados pasos según el cargo y poder de decisión que posee la persona que lo realiza.

A nivel estratégico, el personal correspondiente a la Dirección Corporativa, luego de identificar la necesidad de personal inmediatamente pasan a contactar referidos evitando las convocatorias, la recepción de CV y entrevistas con las administradoras de las unidades de negocio, salvo que vayan a trabajar directamente con ellas cuando se trata de personal de cocina. De acuerdo con Miguel, dueño del GMN, la convocatoria se realiza por “referencias de colegas de restaurantes, amigos, trabajadores de otras empresas”. Luego pasan por una entrevista con la Dirección Corporativa (con la persona que lidera el proceso) y por último se decide su

incorporación. Asimismo, es importante mencionar que tanto la selección y la contratación se encuentra segmentada por áreas. Por un lado, el personal a trabajar en la dirección corporativa, áreas funcionales, planta o cocina se encuentran a cargo del señor Miguel, dueño del GMN, y Germán, Jefe de Operaciones. Las personas que entran a trabajar en estas áreas siguen el proceso en mención. Por otro lado, el personal de atención al cliente se encuentra a cargo de Consuelo, dueña del GMN, sin embargo, ella no lidera el proceso de reclutamiento y selección, pero sí tiene incidencia en la modificación de términos de los contratos en relación a los salarios determinados. A pesar de no ser partícipe de los procesos, sí tiene conocimiento de las convocatorias. Así como la dueña interviene en el proceso de reclutamiento, los jefes también, si bien no lideran los procesos de reclutamiento participan como filtro previo a las entrevistas con los líderes del proceso de acuerdo con la Figura 9. En línea, Germán, Jefe de Operaciones indica lo siguiente “nosotros seleccionamos, se lo damos al administrador y él elige”. Con ello, se puede notar que luego de la convocatoria se pasa de frente a la entrevista con la Dirección Corporativa y luego vuelve a la entrevista con la persona encargada del restaurante.

Como se puede evidenciar, para el caso del proceso de reclutamiento y selección de miembros de incidencia estratégica, así como para cocina y planta, se omiten los pasos de recepción de CV y entrevistas parciales según el puesto que se necesite. Asimismo, la intervención de los jefes de área modifica la secuencia de pasos que se sigue en la Figura I, pasando por alto las entrevistas iniciales con las administradoras; este hecho se presenta cuando se recluta personal para cocina.

A nivel táctico, cada administrador lidera su proceso según la Figura I, excepto para los colaboradores en Planta y cocina., en línea Manuel, Jefe de Planta, menciona que “[los procesos de reclutamiento y selección] son por recomendaciones o los traen de los mismos locales”. Las convocatorias para los colaboradores que no pertenecen a Planta y que ingresan a puestos operativos como cajeras, azafatas, corredores y personal de limpieza, incluyendo, algunas veces cocina, se inician a través de convocatorias masivas en anuncios de periódicos, redes sociales, avisos en el restaurante y reclutamiento interno. Luego dejan su *curriculum vitae* (CV), los cuales son evaluados para tener una primera entrevista con las administradoras. Posteriormente, tienen una entrevista con algún miembro de la DC quienes dan sus opiniones de los candidatos a los líderes del proceso. De acuerdo con Germán, jefe de Operaciones, “Nosotros [La DC] seleccionamos [entendido como el filtro anterior a la decisión de contratar], se lo damos al administrador y él elige”. Con las personas filtradas por los miembros de la DC, las administradoras tienen el poder de decisión, de acuerdo con ellas “Cada administrador lidera su proceso de selección y toma la decisión final de contratación; sin embargo, no puede modificar el

salario, esta se realiza previa conversación con los gerentes”. En ese sentido, la decisión de contratación corresponde a los administradores a cargo del proceso.

Como se puede notar, si bien los procesos de selección obedecen a una serie de pasos, estos se omiten según el nivel organizacional del encargado que lo realiza. Los pasos que se exceptúan son convocatorias a través de medios, la recepción de CV y las entrevistas introductorias. Asimismo, en algunos casos, los jefes de área pasan por alto la entrevista introductoria con las administradoras y filtran al personal. Estos aspectos se pueden corroborar con los enunciados que expresan los colaboradores contratados tales como

Si bien el ingreso del personal operativo omite algunos pasos, si pasan un periodo de prueba donde se les evalúa si se pueden adaptar a la cultura del GMN y, en paralelo, su permanencia. En línea, el jefe de Operaciones enuncia “si es un cocinero, lo ponemos a prueba y le pedimos preparar” y “para los mozos igual [periodo de prueba]”. Las administradoras y los colaboradores operativos por su parte también recalcan la importancia del periodo de prueba como evaluación de su permanencia y decisión de contratación en el GMN.

b. Promoción del talento humano

Con el crecimiento del negocio también se presentan oportunidades de crecimiento y desarrollo para los colaboradores que forman parte de la empresa. Para promover a un colaborador se establecen diversos criterios y métricas a fin de formar futuros líderes o cabezas dentro de la organización. En el caso específico de las empresas familiares, los temas relacionados a la promoción de colaboradores muchas veces se encuentran vinculados a aspectos ligados al nepotismo en donde se da preferencia a los colaboradores con vínculos familiares de los que no los tienen (Martínez, 2011). En suma, el nepotismo puede afectar a procesos ligados a la promoción de ciertos colaboradores que tienen relaciones cercanas a los familiares.

Ahora bien, Consuelo (dueña) y Germán, mencionan que la Dirección Corporativa tiene como objetivo buscar el desarrollo de colaboradores con potencial; y en línea con ello afirman que existen posibilidades de ascensos en el Grupo, que usualmente va desde puestos operativos hasta llegar a ser administradores. Paúl enfatiza también que esta línea la línea de carrera ha permitido que las propias personas descubran su verdadero potencial, que antes no creían que tenían y eso ha favorecido también al compromiso y la motivación de los colaboradores.

- ***Oportunidades de promoción y línea de carrera en el GMN***

Por un lado, para los colaboradores de atención al cliente en los dos restaurantes, la línea de carrera, va desde ser mozo o azafata, pasando por ser cajero(a), hasta finalmente ser

administrador del restaurante; un claro ejemplo de ello, menciona el señor Montoya, es que Yanet y Yuliana han sido azafatas que se han ido formando hasta lograr el puesto de administradoras. De tal manera, Yuliana, al ser consultada sobre tal afirmación, estuvo de acuerdo y resaltó: “Yo voy trabajando aquí en la empresa 6 años en el Hebrón, antes fui asistente administrativo y ahora ya voy a cumplir 3 años como encargada de local”. Asimismo, Yaneth aseguró que ella ha pasado por diferentes áreas que le han dado la experiencia para poder llevar la administración del restaurante: “Empecé como azafata, luego como coordinadora y encargada de la tienda”.

Es también importante resaltar que, para asumir la posición de cajero o cajera, siempre se le da la oportunidad a un colaborador interno: “generalmente, siempre son por ascensos de azafatas porque ya conocen y tienen experiencia; diferencia de contratar a una cajera de afuera no se acoplan al sistema y demoran en adaptarse” menciona una administradora. Congruentemente, una de las cajeras menciona “entre siendo una azafata sin saber nada, pero poco a poco logré aprender [...] y a partir del esfuerzo que he ido demostrando, capacidad en tema de las ventas, es donde hoy por hoy estoy que es en el área de caja. Se puede afirmar entonces, que la línea de carrera en el área de atención al cliente es conocida y respaldada por todos los colaboradores del Grupo, tal como menciona explícitamente uno los mozos: “tengo conocimiento de que muchas personas comenzaron como yo y ahora están en caja, o incluso son administradoras”. Por último, cabe resaltar también que no solo existen oportunidades de ascenso para mozos o azafatas, sino también existen dentro de cocina. Un claro ejemplo es Darwin, quien ingresó siendo ayudante de cocina hace un año y hoy es jefe cocina.

También existen oportunidades de promoción para puestos administrativos, Consuelo (dueña) menciona que “en el área de logística si un practicante es bueno puede quedarse a trabajar con nosotros”. De esta manera el GMN permite que se den oportunidades de contratar a quienes inician como practicantes. Por ejemplo, Manuel (administrador de planta) menciona que “hay jóvenes que han vinieron a hacer prácticas, son del SENATI, y ya hoy en día ocupan un lugar en logística; además hay 2 jovencitos que tienen una muy buena calificación para nosotros y en caso se los necesite, se los va a llamar para que trabajen con nosotros”. Un dato curioso es que se han dado un caso de promoción desde azafata en restaurant hacia asistente de logística, está colaboradora menciona “Trabajé como azafata 3 años y hace un año y medio estoy en Logística. Tuve una inducción con orientación acerca de los protocolos, aprender la carta. Luego, termine mi carrera y me ascendieron a Logística”.

También existen oportunidades de promoción para quienes trabajan como operarios en Planta. Un caso especial es el de Manuel, quien pasó de ser operario de almacén a ser administrador de Planta:

“He estado trabajando en almacén, se me ha dado la oportunidad de trabajar en las áreas de producción y actualmente manejo lo que son costos, recetarios de comida, pastelería, tengo experiencia en almacén y desde la ausencia del ingeniero, que salió en mayo aproximadamente, me han dado la responsabilidad de la plata y es un reto para mí también porque es nuevo”.

No obstante, el mismo Manuel reconoce que la planta debería manejarla un ingeniero: “Yo les agradezco a los señores porque creo que han pensado en mí, la verdad es que yo podría ser un buen respaldo para quien venga a administrar la planta más adelante, que podría ser un ingeniero.

Uno de los aspectos importantes que se debe tener en cuenta para futuras promociones es que no todos los que tienen el potencial quieren ascender. Una de las administradoras menciona que “a veces los colaboradores no quieren ascender porque creo que a veces hasta ganan igual que yo porque las propinas son buenas [y sus responsabilidades son menores]”. Una gran evidencia de ello se dio cuando una cajera menciona que tenía como expectativa a futuro volver a su antiguo oficio de azafata “porque estás más relacionada con la gente, tratas, mira se azafata es muy bonito especialmente para nosotras”.

Por último, es importante mencionar que el único caso de promoción a una jefatura es la de Paúl, quien ingresó como practicante de contabilidad, luego tuvo experiencia en otras empresas de otros rubros, y tras estudiar una maestría en CENTRUM, pudo volver al GMN tras conversar con los dueños Miguel y Consuelo, quienes le ofrecieron ser parte del nivel estratégico del GMN.

- ***Criterios evaluados para la línea de carrera***

Desde la perspectiva de los dueños, la confianza que tengan en un empleado es la clave para evaluar la promoción de este. Por ejemplo, Manuel (administrador de planta) considera que para su ascenso fue vital la confianza que se ha ganado y la lealtad que ha demostrado, incluso “más que a la empresa, a los dueños”. Del mismo modo, el compromiso y la responsabilidad con el trabajo es también un requisito indispensable para promover a un colaborador, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentre. También se resalta “el deseo personal de superarse”, pues es un criterio que las administradoras usan a la hora de evaluar el posible ascenso del personal a su cargo. Así, una de las administradoras menciona “el personal que quiere superarse o escalar en el puesto se preocupa de poder aprender [...] tú le ves las ganas de querer avanzar, de no querer quedarse en el mismo lugar siempre, es eso y el tema de la responsabilidad y hacer las cosas por iniciativa propia”.

Sin embargo, es importante destacar que para posiciones tácticas como la de los administradores se evalúan más aspectos, que involucran sus habilidades y su capacidad de

desempeño. Germán, jefe de operaciones, destaca que el liderazgo, el carisma, y la resolución de problemas son aspectos que también suman para poder considerar a un colaborador dentro de posiciones con mayor responsabilidad. Además, otro componente importante es la capacidad de trabajar bajo presión y tener un buen grado de inteligencia emocional, pues liderar a un grupo tan amplio de personas involucra saber controlar el propio carácter y empatizar con las personas para superar los conflictos y llegar al objetivo en común.

No obstante, solo un colaborador mencionó a las capacitaciones técnicas como un elemento importante para la promoción, pero no es un atributo que los dueños, jefes o administradores vean como algo clave para la promoción de un personal. Tampoco el tiempo es un atributo clave, ningún entrevistado lo resaltó, e incluso Paúl menciona que él es un claro ejemplo de que el tiempo en la empresa no es determinante, pues es joven y para llegar a la jefatura importó más su compromiso y proactividad.

- ***Evaluación del desempeño***

Como parte especial de los criterios de promoción del personal se tienen evaluaciones de desempeño que determinan el cumplimiento de funciones y objetivos planteados de los colaboradores que conforman el GMN. A nivel estratégico, las evaluaciones de desempeño son de suma importancia para hacer seguimiento de la consecución de objetivos y responsabilidades de los colaboradores. Es por ello que, en el Grupo, Miguel, dueño del GMN, menciona que “las evaluaciones son constantes y se elaboran informes semanales sobre el desempeño de los trabajadores de cada local” por lo que cada área tiene evaluaciones de desempeño específicas acorde a las actividades que se llevan a cabo en esta. Además de que la evaluación sirve para dar seguimiento también les permite identificar al personal que tiene un alto desempeño, el cual se toma en cuenta para su promoción o asignación de nuevas responsabilidades. Según Consuelo, dueña del GMN, la evaluación de desempeño es objetiva, en la cual “se toma en cuenta sus capacidades y habilidades [de los colaboradores]”. Del mismo modo, desde el nivel táctico se contrasta que las evaluaciones se realizan de forma constante ya que los administradores lo realizan y, posteriormente, son presentados en reportes a los dueños y jefes de área. Las evaluaciones hacia los administradores que forman parte del nivel táctico corresponden al cumplimiento de las metas de venta, de los procedimientos y estándares. Luego de las evaluaciones los administradores deben llenar un registro en un formato con la finalidad de tener todos los detalles de la evaluación.

Los administradores enuncian que la evaluación de desempeño, para el nivel operativo, no tiene criterios del todo definidos y que varía de acuerdo a la persona que valora y levanta las observaciones a través de tres calificaciones: “personal comprometido: quien apoya la gestión

[del administrador]”, “personal en proceso: que cometió ciertos errores y sabe que no lo debe hacer” y “personal no comprometido: con quien ya se habló, y se le pidió mejora”. Debido a que los criterios son subjetivos, algunos administradores realizan evaluaciones con mayor y menor rigurosidad. Para determinar los calificativos detallados, se basan en el cumplimiento de metas de ventas, estándares y procedimientos los cuales son publicados en el muro del local para que todos los colaboradores lo puedan visualizar. A diferencia de los administradores quienes tienen una evaluación semanal, los colaboradores tienen evaluaciones diarias basadas en los objetivos que se asignaron a sus jefes inmediatos. Como parte de las evaluaciones, los colaboradores reciben comentarios sobre su desempeño y algunos manifiestan que reciben retroalimentación constantemente mientras que otros no. En ese sentido, todo apunta a que según el jefe que tengan a cargo recibirán en mayor o menor medida retroalimentación de las actividades que realizan.

3.1.3. Planes de capacitación y desarrollo

Una vez que los colaboradores pasan a formar parte de una organización, de acuerdo a sus necesidades y con el devenir del tiempo, se van desarrollando capacitaciones y planes de desarrollo las cuales no solo potencian sus capacidades y habilidades, sino que también les ayudan a mejorar algunas debilidades o carencias que posean. Con esto, además de que el personal se desarrolla también la organización se beneficia dado el impacto que tienen los planes de desarrollo en las acciones y actividades que realizan los colaboradores y los cuales están alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. En ese sentido, los planes se desarrollan bajo las necesidades del personal y acorde a los objetivos estratégicos que posee la empresa. En línea, las empresas familiares también adoptan capacitaciones como parte de su crecimiento y durante su proceso de profesionalización (Galvis, 2011). No obstante, en las empresas familiares estos planes de desarrollo algunas veces podrían no conversar con la estrategia general o más aún pueden no realizarse debido a que los mandos altos consideran que no es pertinente. Frente a este tipo de situaciones es importante detallar cómo se llevan a cabo los planes, para nuestro caso específico en el Grupo Montoya Núñez, a fin de identificar si existen algunas carencias de profesionalización en este aspecto.

Los dueños del GMN se han formado a través de asesorías, cursos, capacitaciones y talleres en diferentes temas tales como gestión de empresas familiares, aspectos financieros y contables, así como en el manejo de indicadores estratégicos. En línea, los hijos y jefes constatan que los dueños se han ido “profesionalizando” haciendo referencia a que ahora delegan funciones, son más ordenados y toman en cuenta los indicadores del negocio.

De acuerdo con Germán, jefe de Operaciones, “Consuelo y Miguel se matriculan a cursos que le enseñan a crecer y eso nos conviene [a los colaboradores en general] porque nos enseñan eso a todos”. En ese sentido se puede evidenciar que existe apertura por parte de los dueños a transmitir sus conocimientos. Asimismo, en línea las administradoras señalan que “[Miguel, dueño del GMN] nos comentó que podemos solicitarlas [capacitaciones] cuando sea necesario”, de ahí que se perciba por parte de los administradores la predisposición de los dueños a realizar capacitaciones a solicitud de sus requerimientos.

Los jefes de área y miembros de la Dirección Corporativa manifiestan que la formación en el día a día, las reuniones recurrentes y las capacitaciones internas ayudan a que los colaboradores aprendan y se desarrollen más. En línea, Germán, jefe de Operaciones enuncia lo siguiente “capacitamos, enseñamos en el día a día y en el momento en que se da. Las oportunidades están ahí en cada momento y tienes que aprovecharlas”. Esas capacitaciones diarias hacen referencia a las reuniones semanales que tienen donde se conversa los inconvenientes que se han tenido en las operaciones del día a día, además se refuerzan y repasan los protocolos y procedimientos de atención. Además de las capacitaciones internas, según Paúl, Jefe de Operaciones, menciona que “también hemos tenido [colaboradores del GMN en general] capacitaciones externas sobre motivación personal y cultura organizacional, primero fue con las cabezas y después en todos los restaurantes”. En ese sentido se puede notar que existen capacitaciones tanto internas y externas para el personal.

Si bien se realizan capacitaciones a los colaboradores del GMN, las administradoras notan que hay un que hay un foco de capacitaciones externas especializadas al personal en Planta y Contabilidad. De ahí que el personal que pertenece a estas áreas considera que hay buenas y frecuentes capacitaciones en el Grupo. En línea los colaboradores de Planta mencionan que “ha venido gente externa, ingenieros externos [...] en seguridad en el trabajo, indumentaria, limpieza del personal, manipulación de alimentos y contaminación [a realizar capacitaciones]”, asimismo expresan que “en la empresa hacen capacitaciones sobre el HACCP, BPM, y también la empresa te paga en ir a otro lugar para que reciban una certificación” y, por otro lado, los colaboradores de Contabilidad, “tenemos capacitaciones en distintas universidades como Pedro Ruiz Gallo, USAT, Sipán [...] de estrategias para dirigir a un grupo de personas, otra de status organizacional, y en el caso contable de facturación electrónica”. No obstante, a pesar de que no se realizan muchas capacitaciones externas en temas de atención al personal o desarrollo de estrategias con las administradoras de restaurantes y concesionarias, ellas valoran mucho las capacitaciones en temas de Psicología, Salud y Seguridad Ocupacional ya que les ha ayudado a realizar mejor sus actividades y a trabajar mejor en equipo.

Por otro lado, es pertinente precisar que las reuniones recurrentes y la enseñanza día a día no son percibidas como capacitaciones por los colaboradores, generalmente de los restaurantes, ya que algunos la asocian con cursos o charlas de personas externas. De ahí que se manifiesten los siguientes comentarios “debe tener más capacitaciones y orientadores [el GMN] para poder orientar un mejor servicio” o que, inclusive, no han tenido capacitaciones omitiendo las charlas de Psicología, Salud y Seguridad Ocupacional. En contraste otros colaboradores mencionan que “cada 15 días nos capacitamos con el Sr. Lara”, haciendo referencia a las reuniones que se realizan con los administradores y jefes de área. En ese sentido se vuelve a notar que existe poco conocimiento, por parte de algunos colaboradores de los diferentes tipos de capacitaciones que se pueden llevar a cabo en una organización, de ahí que se sea un indicio de que hay personal poco profesional con formación académica tanto en el nivel operativo, táctico.

En el 2019 se ha realizado una capacitación con una psicóloga externa la cual les ha permitido identificar que en el GMN se han descuidado en algunas personas. En línea, por parte de la DC se expresa que “hay personas que no les hemos prestado interés. Nos estamos enfocados en que sí nos interesan, nos preocupan, conversar con ellos en cómo se sienten y si necesitan algo”. Como resultado de esa capacitación en toda la organización se ha logrado trabajar mejor en equipo e identificar algunas debilidades por área y colaborador en las cuales se están trabajando. Luego de la capacitación psicológica, en la actualidad, hay mayor predisposición en la realización de capacitaciones debido a que se asocian con la eficacia de las actividades y con su ejecución de forma ordenada.

Es importante considerar que las capacitaciones y planes de desarrollo se encuentran centralizadas para el personal de Contabilidad y Planta a comparación del personal de restaurantes y concesionarias. En las primeras se puede hacer mención que los planes de desarrollo se han desarrollado en función de las necesidades y objetivos estratégicos que posee la organización, en ese sentido los colaboradores de las áreas de Contabilidad y Planta manifiestan la importancia de las capacitaciones en el manejo de sus operaciones y control con el objetivo de llevar un orden como debería de ser. Por otro lado, el personal de atención al cliente también ratifica que las capacitaciones les ayudan a mejorar el servicio de atención pero que aún les falta trabajar más en ello. Esto podría deberse a la escasez de capacitaciones externas que poseen. A pesar de que se tiene cierto criterio para desarrollar los planes de capacitación, no se evalúan bajo un sistema sino más de forma objetiva de si ha tenido un impacto favorable en la actitud y realización de las funciones del personal.

3.2. Profesionalización en la gestión estratégica de los recursos financieros

3.2.1. Planificación financiera

Como se ha ido evidenciando a lo largo de este documento, Consuelo (dueña) es la principal encargada de realizar la planificación y control financiero en el GMN. Esto responde a la repartición de tareas que realizaron los dueños con la finalidad de generar sinergias entre ellos. De igual forma, se decidió que fuese es esta manera debido a que ella tiene un perfil más controlador en cuanto a ingreso y egreso de dinero se refiere.

Con el tiempo, los dueños y fundadores se dieron cuenta de que para poder seguir creciendo tenían que implementar un mayor y mejor control interno de las operaciones del GMN, pues como nos indica la señora Consuelo “hay veces que las proyecciones no se cumplen; te hacen un presupuesto y al final sale un 20% o 30% más, por lo que hay que realizar un buen análisis al momento de aceptar responsabilidades”. Como medida para hacer frente a estas desviaciones de lo presupuestado es que se ha implementado un puesto de control de gestión que, a través de indicadores y ratios financieros, pueda reducir estas desviaciones a lo presupuestado. Asimismo, el Grupo Montoya Núñez tiene un gran compromiso por formalizar todas sus operaciones por lo que siempre están pendientes de planificar y cumplir con todos los estándares que exigen la ley ya sea en pagos de tributos, trabajadores o proveedores; sin embargo, al existir una gran informalidad en Chiclayo hay veces en que los proveedores no son muy formales y generan que el GMN tenga que modificar sus plazos.

En cuanto a la utilización de créditos bancarios, el GMN realiza una evaluación y planificación exhaustiva antes de obtener una deuda, pues tienen que estar seguros de estar en la posición hacerle frente sin ningún inconveniente. Una vez obtienen el cronograma de pagos, lo agregan a su flujo de caja para no retrasarse en ningún momento.

Un hito importante, el cual marcó un antes y después en el Grupo, fue la Planta Procesadora de Alimentos, pues esta unidad de negocio cuenta con una estructura de costos completamente distinta a la de los restaurantes. En un inicio, la planta generaba pérdidas, principalmente por la baja utilización de su capacidad instalada, las cuales eran absorbidas por los restaurantes a costa de una menor rentabilidad como Grupo. Gracias a una mejor planificación de la demanda, el establecimiento de cuotas de venta para los restaurantes y la puesta en marcha de los concesionarios es que se logra mejorar la rentabilidad que genera la Planta.

Otro punto importante en la planificación financiera del Grupo reside en los momentos en lo que se va a realizar una inversión, pues los dueños están dispuestos a invertir en una idea o emprendimiento siempre y cuando esta pueda dar una rentabilidad mínima del 20%, tasa con la

cual pueden cubrir su costo de oportunidad actualmente. Antes esto no era así, pues Miguel (dueño) al ser una persona muy emprendedora y visionaria decidía invertir sin tener en cuenta cómo esto podría generar desfases en los flujos de caja y necesidades de financiamiento de las demás unidades de negocio. Para que esto no vuelva a suceder es que Consuelo (dueña) es quien realiza un análisis costo beneficio de la inversión y de cómo esto afectaría los flujos de caja del Grupo proyectándose a si se necesitaría trabajar conjuntamente con una entidad financiera o podría realizarse con capital propio solamente.

Asimismo, gracias al asesoramiento de Paúl al GMN, se han establecido que los dueños reciban ingresos por concepto de sueldo de gerentes y por el alquiler (de los locales a los restaurantes y a Interbank). En el pasado, esto no era así y los dueños recibían ingresos siempre y cuando el negocio lo permita. Esto evidenciaba que se tenía una baja planificación en cuanto a ingresos de la familia.

Complementario a todo lo anteriormente mencionado, semanalmente se realizan reportes de gestión por cada una de las unidades de negocio en donde se realiza un control sobre los principales ratios e indicadores financieros que maneja el Grupo. En caso se detecte la existencia de anomalías y desviaciones de acuerdo a lo que se ha presupuestado, se empieza a indagar cuáles han sido los motivos por los que ha habido estas desviaciones y se toman las medidas correspondientes para que no vuelva a suceder.

3.2.2. Criterios de inversión

A lo largo del desarrollo del GMN se han tomado decisiones importantes en relación a la adquisición de ciertos recursos, ubicación de terrenos e inversiones importantes. Este último aspecto se relaciona con el uso de recursos financieros como no financieros para el ingreso a nuevos rubros, desarrollo de productos y entre otras opciones.

Como se ha ido evidenciando en las anteriores secciones, los dueños son los principales decisores cuando se trata de inversiones y sobre todo cuando involucra una gran cantidad de dinero. Si bien los dueños toman la decisión de invertir o no en ciertos aspectos, es importante precisar que delegan el análisis a personas especialistas y de confianza como Paúl, jefe de Marketing y asesor del Grupo, quien elabora informes con indicadores, tasas y proyecciones para la comprensión y entendimiento por parte de los dueños. En línea, él agrega lo siguiente:

“Cuando se da el tema de una oportunidad [...] en tema de números me llaman a mi yo hago un informe con información exógena endógena, a cuánto vender el menú para ver si es rentable, comienzo a calcular el costo de producir, el alquiler, el costo del gas, costos fijos de luz, agua,

teléfono, si viene incluido en el contrato y hago una proyección que me dé una renta positiva o negativa que es una tasa de descuento del inversionista y luego el *payback*, analizan las variables”

De ahí que los dueños, principalmente la señora Consuelo, evalúen los precios, estructura de costos e indicadores de rentabilidad, así como la productividad que generaría, la inversión, en el control de las operaciones del negocio. Producto del uso de estos criterios el GMN, en el 2018, ha ingresado al rubro de las concesionarias en la USAT y la USS, los cuales además de aprovechar en mayor medida la capacidad de la Planta, generan ingresos y retornos significativos en el Grupo.

Además de los criterios como indicadores y números, también se destaca el de la intuición, la cual se caracteriza por identificar un problema, necesidad y una solución acorde a esta. Bajo ese lineamiento, es que se realizó la inversión en la planta con el fin de estandarizar los alimentos y proveer insumos bajo las misma calidad, condiciones y proporciones a los restaurantes. En el periodo que se realizó dicha inversión, los dueños tenían criterios de inversión más intuitivos de necesidad - solución. En línea el señor Miguel, dueño del GMN, indica “teníamos un problema con [...] la preparación previa a la preparación, la idea era crear un espacio, y teníamos uno precario al costado del Rancho, [...] y llegó la oportunidad de un terreno que estaba en remate”. De ahí que la inversión en Planta en ese momento no fue la mejor ya que solo se utilizaba un porcentaje bajo de la capacidad instalada, lo cual absorbía los márgenes de los restaurantes dado los alto costos fijos que implica mantenerla en operación. Es por ello que posterior a la apertura de la Planta, la rentabilidad de las unidades de negocio era menor a la real. Luego de esta experiencia, las ideas de inversión del dueño no son muy aceptadas por Consuelo, dueña del GMN, cuando suponen una gran inversión. A pesar de que los dueños priorizan algunos criterios más que otros, confían en el criterio que tiene cada uno para llegar a un consenso en la decisión de inversión. Por un lado, el dueño toma en cuenta lo aprendido y la intuición para hacer frente a un problema o necesidad que se tiene en el grupo. Asimismo, tiene criterios de oportunidad de mercado (con indicadores y proyecciones) y del momento para desarrollar el negocio a futuro a través de oportunidades que se deben aprovechar. Por otro lado, la dueña evalúa las inversiones bajo una estructura de costos y control de las cosas.

Si bien en su momento la Planta tuvo un gran impacto en la estructura de costos e ingresos del GMN, en el mediano y largo plazo se ha convertido en el área de apoyo para los restaurantes y, además, dota de una gran ventaja competitiva al Grupo frente a sus competidores. Actualmente, la planta procesadora de alimentos opera a un 60% y se está modernizando la infraestructura para atender a nuevos proyectos de envergadura social y, además, tener la oportunidad de desarrollarse nuevos mercados.

Como se puede evidenciar, las inversiones que se dieron en su momento no tuvieron una evaluación exhaustiva a través de indicadores, costos y proyecciones ya que al visualizarse un problema se ideaba una forma de atenderla, y cuando se presentaba la oportunidad se aprovechaba en la inmediatez por los costos bajo que tenía o porque calzaba a la solución del problema, sin embargo, no era evaluada acorde al presupuesto o la capacidad que disponían. Esto producía desajustes de presupuesto, capacidad ociosa y mayores costos. No obstante, como parte de las experiencias de inversión que ha tenido el Grupo, los dueños han ido adoptando criterios más económicos y de gestión para evaluar sus inversiones, sin embargo, existen problemas de hacia dónde van dirigidas estas inversiones, es decir, a qué directriz o visión apuntan.

3.2.3. Criterios de endeudamiento

Los dueños tienen claro que el bienestar de la familia está por encima de todo y prefieren no arriesgarse a tener deudas de montos grandes por el temor de generar algún problema en el futuro. Como prueba de ello, cuando a Miguel (dueño) se le preguntó el motivo por el cual no han optado por una nueva deuda en el último año mencionó:

Para tener un poco de tranquilidad. O sea, es que siempre sentimos que estamos en la fase final de los hijos y si es que no invertimos tiempo en ellos, se van ir. Y la finalidad es invertir tiempo en ellos para que puedan inmiscuirse, para que tengan esa aspiración”; y Consuelo por su parte resalta “somos cuidados con los compromisos financieros y priorizar a la familia”.

Como se puede evidenciar de la cita anterior, los dueños prefieren tener la “tranquilidad de la familia” que eventualmente se traduce en lograr una sucesión generacional sin deudas. Sin embargo, a pesar de no contar con una estructura deuda-capital establecida, con el transcurso de los años, la actitud de los dueños (sobre todo de Consuelo quien encabeza el área financiera) con respecto a la deuda ha mejorado. Tanto los jefes como los mismos dueños reconocen que antes ambos eran más conservadores, pero ahora son más abiertos por los beneficios que ha demostrado en el negocio y entienden la importancia de combinar fuentes de financiamiento propias con fuentes externas, pero “siempre y cuando la deuda sea razonable”. En un inicio, para la adquisición del terreno del Rancho en 1995 la pareja de esposos, Miguel y Consuelo, utilizó dinero de sus propios ahorros y dinero prestado de amigos y familiares para recaudar el monto de compra; sin embargo, de esa manera quedaron sin fondos para para el acondicionamiento del local y tuvieron que esperar un periodo un poco mayor a un año para reorganizar su situación económica y lograr un financiamiento bancario que les permitió inaugurar el local hacia finales de 1996. A partir de esa experiencia decidieron optar por un financiamiento mixto, con mayor porcentaje de fuentes externas, para la compra y acondicionamiento del Hebrón entre 1997 y 1998, y comprendieron la utilidad de crédito.

No obstante, y sorpresivamente, cuando se realizó la remodelación del Rancho en el año 2018 “se hizo con el capital propio de los dueños, lo cual malogró el flujo de efectivo hasta comienzos de este año [2019]”. Uno de los jefes menciona: “le explique al señor Miguel, que un inversionista evalúa tanto su capacidad para endeudarse y su capital propio, y en este caso era más barato endeudarse y al final entendió y nos abocamos al remodelamiento de planta”. Esta delicada situación económica afectó tanto al negocio como a la familia y los dueños consideran esta última experiencia como un punto de quiebre para lograr este progresivo cambio de actitud frente a la deuda. Se da por sentado que el remodelamiento de planta, que actualmente se encuentra en proceso, está siendo financiado mayormente a través del sistema financiero y no con recursos propios para no cometer los mismos errores.

También es importante destacar que dentro de las condiciones para endeudarse se considera la coyuntura económica, pues si hay un bajón por fenómenos naturales o recesión económica, acuden a los bancos para hacer frente a esos periodos de ventas bajas. Por ejemplo, Consuelo recuerda que, en el año 2009, ante la propagación de la gripe porcina, se dio una pérdida de afluencia de personas en Chiclayo ya que la gente local no salía mucho de sus casas. Para sustentar las inversiones y costos fijos del negocio se tuvo que acudir a préstamos financieros.

Por último, pero no menos importante, en cuanto al trabajo con los bancos, tanto los dueños como Paúl, quien además de ser jefe de marketing actúa como asesor financiero, tienen muy claro con qué bancos se trabajan y bajo qué condiciones podrían cambiar de aliado financiero. Consuelo (dueña) destaca que “ahora se trabaja con el Scotiabank, antes se trabajó muchos años con el BCP y a raíz de que no tuvimos pasivos por un tiempo no nos mantenía las líneas de crédito; en cambio el Scotiabank siempre hay gente conocida y que se toma el tiempo en evaluar y nos ha dado más facilidades, básicamente la tasa que es un 7% al año”. Miguel (dueño) coincide con Consuelo al indicar que “siempre se ha trabajado con el BCP, pero trabajo ahora más con Scotiabank porque es un banco que siempre nos ha abierto las puertas, y a veces no he sido muy leal, pero ahora sí estamos trabajando más con ellos. Igual con el BBVA, que siempre nos ha abierto las puertas para los créditos”. Eso evidencia que los dueños han generado una relación más cercana con el Scotiabank a partir del apoyo que le ha brindado el banco en momentos que más lo han necesitado (y es quien ahora le otorga menores tasas de interés) básicamente porque en un momento el Grupo quedó sin historial, la historia que menciona Paúl es: “Antes el Hebrón era una empresa, entonces se dio de baja y empezó como Grupo pero no tenía historial ya que los señores [Miguel y Consuelo] no se habían endeudado mucho últimamente, entonces solo teníamos aprobado un crédito con el Scotiabank, y el banco nos ha relacionado más fácil”. Aunque también, todos los miembros de la Dirección Corporativa,

mencionan que ante una mejora de la tasa en otros bancos como el BBVA podría hacer que migren su deuda hacia ellos.

3.3. Profesionalización en la gestión estratégica de marketing y ventas

3.3.1. Planificación comercial

Parte de la planificación comercial del Grupo Montoya Núñez consiste en la elaboración de objetivos de venta para cada uno de sus unidades de negocio a través de la elaboración de proyecciones de venta. El proceso de elaboración de las proyecciones de ventas ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, pues en un principio solo se utilizaba el histórico de ventas y se le aumentaba un 30% más para el próximo año; sin embargo, en la actualidad este proceso es mucho más complejo ya que no solo toma en cuenta el histórico de ventas, sino también otras variables como el crecimiento económico de la región, la inversión pública y los márgenes de cada restaurante y concesionario. Adicionalmente, también se utilizan herramientas como SHIOL y ERPs que permiten ver cuáles son los meses en los que existe estacionalidades. Todo esto les permite realizar una mejor proyección de ventas acorde a la dinámica del mercado.

Otra parte importante de la planificación comercial es el establecimiento de los objetivos de venta para cada restaurante y concesionario del Grupo. Actualmente, se está utilizando una nueva metodología para el establecimiento de los objetivos en donde, según el jefe de marketing, se toman en cuenta los costos fijos, variables y la rentabilidad óptima de cada unidad de negocio para que los objetivos de ventas, por más que sean bajos por estacionalidad, puedan cubrir los gastos de los restaurantes y concesionarios; este último punto es importante ya que antes de esta nueva metodología habían meses en los que los objetivos de venta eran tan bajos que no cubrían los gastos de los restaurantes.

El cambio de esta metodología generó un aumento de los objetivos de venta en los restaurantes. Inicialmente, estos nuevos objetivos causaron una gran incomodidad en las administradoras de los restaurantes ya que percibían que estas eran muy altas y que prácticamente eran inalcanzables; sin embargo, con el tiempo y la implementación de mejoras en los procesos se dieron cuenta de que las metas eran realistas y que incluso podrían superarlas sin muchas dificultades.

Cuando ya se tienen los objetivos de venta mensuales, estas son comunicadas a todos los trabajadores de los restaurantes con la finalidad de que las internalicen y se genere un sentimiento de responsabilidad y compromiso en todos ellos. Luego, se establecen cuotas e incentivos a cada uno de los mozos y azafatas de los restaurantes para que, a través del trabajo en equipo, se pueda llegar a alcanzar los objetivos. Finalmente, en caso se superen los objetivos de venta, estos son

actualizados a uno más alto. Asimismo, una de las técnicas de venta utilizadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos para los restaurantes es la venta cruzada de productos de menor margen con productos de alto margen (como bebidas, postres, etc.); de esta forma, también se impulsa la rotación de platos y la motivación de los mozos y azafatas ya que se les incentiva dándoles una comisión por producto de alto margen vendido.

En cuanto a los objetivos de venta establecidos para los concesionarios, la administradora de la USS nos comenta que considera sus metas de venta como muy altas, pues, a diferencia del concesionario de la USAT, en la USS existe otro cafetín con el que tiene que competir para atender a los alumnos, profesores y personal administrativo; además, también menciona que existen muchas alternativas a los alrededores.

Ahora, durante las entrevistas también se nos mencionó que uno de los principales desafíos a superar para aumentar las ventas es la atención y fidelización de clientes. Actualmente, se está tratando de fortalecer estos puntos a través de la mejora constante del protocolo de atención al público brindando una atención personalizada según el tipo de cliente que asista al restaurante; sin embargo, también se reconoce por parte de la Dirección Corporativa y las administradoras de los restaurantes que todavía se encuentra muy lejos de contar con un programa que facilite y incentive la fidelización de clientes. En algunas ocasiones, las administradoras de los restaurantes se acercan a las empresas cercanas para dejar descuentos corporativos; sin embargo, estas iniciativas no suelen funcionar como se espera.

Finalmente, hay ciertas contradicciones en cuanto a la estrategia de Marketing utilizada, pues a ojos de Caleb (tercer hijo de la familia Montoya Núñez) no se cuenta con una estrategia. Esto ha ocasionado que los restaurantes pierdan valor de marca y reconocimiento en la ciudad. Sin embargo, Paúl, jefe de marketing, afirma que sí cuentan con un plan de marketing el cual está compuesto por una mix del marketing, estrategias por objetivos y un Gantt.

3.3.2. Marketing estratégico: propuesta de valor y posicionamiento

Partiendo de la definición de Kotler y Armstrong (2013), “Marketing” es el proceso por el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de los clientes. En ese sentido, la propuesta de valor que ofrece el GMN es clara: se basa tanto en la calidad de los platos como en el servicio al cliente, ambos son de vital importancia para el Grupo. Los dueños consideran la combinación de estos como el principal elemento diferenciador de todos los restaurantes y concesionarios del Grupo debido a que en Chiclayo o Lambayeque existen muchos lugares en los que se puede encontrar buena comida, por lo que necesitan sobrepasar las altas expectativas de los clientes. El foco en la calidad

del producto más el servicio es también tarea principal de los administradores, pues son quienes están en contacto directo con el personal del salón. Como tercer elemento diferenciador en la propuesta de valor, los dueños también resaltan la importancia de una buena infraestructura que sume a la experiencia de los consumidores y que vuelva a los locales más acogedores; de ese modo, Miguel menciona “un restaurante vende o por su local o por su comida, eso me lo dijo un ‘marketero’. Y si tiene las cosas bien, solito se va a posicionar. Por eso nosotros hemos hecho las remodelaciones y aparte procuramos que la comida sea de calidad”. Estos tres pilares en la propuesta de valor son bien percibidos por los clientes de los restaurantes, pues una azafata afirma que “a pesar de que tenemos mucha competencia en nuestro alrededor, la gente decide venir acá no por la cantidad, sino por la calidad o por la buena atención”. En suma, las administradoras y colaboradores confirman que estos atributos son muy bien apreciados por los clientes y es un factor importante de fidelización.

Ahora bien, parte importante del marketing estratégico involucra la segmentación, el *targeting* y el posicionamiento que persigue una organización. Segmentar es dividir un mercado en grupos de compradores con distintas necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir productos o mezclas de marketing separados (Kotler & Armstrong, 2013); existen distintas formas de segmentar a un grupo de clientes pudiendo ser por variables geográficas, demográficas, psicográficas o conductuales (Arellano, 2010). El GMN, tiene como principal unidad de negocio a los restaurantes, y se esperaría que tanto el Rancho como el Hebrón, tengan una estrategia o dirección de marketing diferenciada al público objetivo correspondiente que desean alcanzar. Sin embargo, la realidad es que la segmentación de estos locales obedece más a una variable geográfica (ubicación de los restaurantes) que propicia la afluencia de público de diferentes características para cada restaurante, pero no obedece a una estrategia planteada desde la Dirección Corporativa lo que ocasiona que, a su vez, no se tenga un *targeting* ni posicionamiento claro para cada uno de los restaurantes.

Ahora, después de dividir al mercado en segmentos, se tiene que determinar a qué clientes servirá la empresa o, en este caso, cada restaurante teniendo como finalidad establecer un “mercado meta”; es decir, un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender (Kotler & Armstrong, 2013). Sin embargo, los miembros de la Dirección Corporativa parecen no tener en cuenta la importancia de determinar un público objetivo para El Rancho y para El Hebrón; pues Miguel (dueño) menciona simplemente que “son mercados distintos”, y Germán menciona que ambos restaurantes “están muy diferenciados por la zona de ubicación. El Rancho está en una zona de comercio a diferencia del Hebrón que es más financiero” y toman la variable de segmentación geográfica como

suficiente y se establece entonces que para el Hebrón se atiende a un cliente empresarial, mientras que en el Rancho a un cliente comerciante. No obstante, existen diferencias más interesantes entre el público que va a cada restaurante; por ejemplo, uno de los colaboradores que ha tenido la oportunidad de trabajar en ambos restaurantes señala que “el cliente del Hebrón es más exigente, presiona, es atento a los detalles e incluso tiene conocimiento de ingredientes”; asimismo, Miguel (hijo) destaca que el Hebrón tiene, mayormente, afluencia de jóvenes entre 20 a 30 años y El Rancho de 35 años a más, y de hecho esta es una característica demográfica que, de ser cierta (porque no existen evidencias al respecto), involucraría un factor importante en la propuesta de valor en cada restaurante.

Por último, el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto u oferta en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan con los de sus competidores (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014). El intento por posicionar a un restaurante y diferenciarlo del otro, ha partido de una relación cantidad-precio en la cual El Rancho resulta ser una opción de platos que contienen mayor cantidad por menor precio y el Hebrón busca ser un reconocido por ser un poco más selectivo y por ende tener un precio mayor. Por un lado, Germán hace hincapié en que son incluso más cuidadosos con el Hebrón, en el cual los platos y la atención es más sofisticada. Pero la realidad es, como bien mencionan los hijos y algunos colaboradores, la oferta en sí que se brinda en ambos es muy similar pues pasan por un mismo proceso estandarizado en la planta.

Además, existen problemas vinculados a comprender la oferta de valor específica para cada restaurante; Miguel señala que “en el Hebrón abarcamos mucho, abarca tanto que confunde en la decisión de compra del consumidor, lo que dificulta captar el mercado potencial. Es una decisión difícil”, así se evidencia que el Hebrón no es identificado por alguna especialidad por los clientes, pues no es visto como un lugar “bueno para parrillas”, o “especialista en platos tradicionales” ni tampoco como uno “bueno en todo”, y eso dificulta la elección del consumidor. Por otro lado, en cuanto al Rancho, este es visto como una muy buena pollería, pero los dueños han intentado que se cambie la percepción de pollería a restaurante que vende tradición familiar o conceptos vinculados a la familiaridad, pues en el Rancho existen otras especialidades como platos típicos, y el “pollo a la brasa” es solo una de sus ofertas.

Estos problemas evidenciados en la poca importancia de la Dirección Corporativa hacia la segmentación, el *targeting* y el posicionamiento ha generado que no haya consenso acerca de quiénes son los competidores de cada restaurante, incluso se evidencian contradicciones entre administradores y jefes; mientras unos mencionan como competidores a restaurantes bien establecidos, otros mencionan que son menús o pollerías e incluso otros mencionan que es el

mercado. Por lo tanto, queda también un gran reto por mejorar la imagen y valor de marca de los restaurantes. Como bien afirma Caleb (hijo): “falta desarrollar valor de marca para los restaurantes con la finalidad de posicionarlos en cada público objetivo”, pero incluso falta definir mejor aquel público objetivo. Asimismo, es importante comprender que la imagen que se quiere dar para cada restaurante requiere un análisis detrás, y mientras no se tenga un mensaje claro, las acciones operativas de marketing no tendrán todo efecto potencial deseado en la afluencia de público; y por ello, una mala experiencia previa es mencionada por Susana: “El año pasado tercerizamos marketing e imagen con una agencia publicitaria local y ellos no hacían todo lo visual y yo creía que nos iba bien, pero ellos solo hacen el producto. Pero mis papás no entienden eso, para ellos es solo un *flyer* o una carta, para mi parte de una estrategia de venta”

3.3.3. Estrategias de marketing relacional

Las empresas además de ofrecer una propuesta de valor y posicionamiento buscan relacionarse con el cliente. De acuerdo con Tavira & Estrada (2015) esta interacción permite generar retención y lealtad de los clientes a través de la satisfacción y calidad de servicio que se brinda al cliente. Además de que la organización, como parte de poder conectar con su clientela, aprende y modifica sus productos y servicios lo cual propicia al desarrollo de valor agregado a su propuesta de valor (Tavira & Estrada, 2015). En línea con la sección anterior, los dueños del GMN consideran que el servicio y la calidad de la comida, además de ser su propuesta de valor también son los drivers de la atracción y fidelización del cliente. Sin embargo, no se habla mucho de las estrategias que emplean las administradoras para captar o para que retornen los clientes. En ese sentido la Dirección Corporativa ha centrado sus esfuerzos en el marketing estratégico y en fortalecer la propuesta de valor a comparación del foco que se tiene en las estrategias que se emplean para conectar con el cliente. De ahí que Paúl, jefe de Marketing, haga una alusión breve sobre el empleo de las redes sociales como Facebook para segmentar clientes, pero no sobre las estrategias que se usan.

Desde el nivel táctico, las administradoras de los restaurantes, así como señalan los dueños, resaltan que la experiencia del servicio en la comida permite generar el “boca a boca” para que los clientes regresen; esto se traduce en que los clientes buscan ser atendidos por algunos mozos en específico. Por otro lado, también emplean estrategias *below the line* las cuales se caracterizan por ser no tan masivas y dirigidas a clientes específicos (Sharma 2016 citado por Luzuriagas 2018). En ese sentido, emplean volantes, disfraces, música y “jaladores” (personas que invitan a la gente a pasar a los restaurantes). Por otro lado, las administradoras también mencionan que las novedades en los platos y las remodelaciones llaman la atención de los clientes. Si bien desde la DC no se tienen establecidos las estrategias de marketing relacional a usar, se

puede identificar que las administradoras emplean ciertas estrategias en la gestión de los restaurantes que tienen a cargo. En línea, los colaboradores aplican estrategias de atracción y fidelización en relación al trato personalizado y empático. El conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes es información que permite a las administradoras establecer lineamientos para la fidelización de los clientes. Del mismo modo brindar un plato rico y hablar sobre su preparación permite un trato más ameno con los clientes, estos aspectos propician a la búsqueda de atención por mozos específicos y la recomendación de los clientes a otros. Por otro lado, la variedad de platos (formato), el tiempo de entrega y opciones de platos son aspectos que también se llevan a cabo para brindar un buen servicio al cliente.

Como se ha podido notar, las administradoras utilizan estrategias de atracción y retención de clientes porque son los desafíos que tienen para poder incrementar sus ventas y llegar a las cuotas de venta asignadas por la DC. Sin embargo, si bien las estrategias aplicadas por las administradoras recogen las impresiones de los colaboradores para mejorar su servicio, a nivel estratégico no se hace énfasis en la propuesta de valor y posicionamiento por restaurante a pesar de que tienen segmentos de clientes diferentes. Esto corresponde con los dueños quienes consideran que la calidad del plato y el servicio de atención son los aspectos que propician a que los clientes generen el “boca a boca”, si bien este aspecto es importante no contempla las características más específicas que los clientes transmiten a los colaboradores en el nivel táctico y operativo, con ello se desaprovecha un alineamiento estratégico en el marketing estratégico y relacional a fin de ofrecer una mayor valor agregado y la generación de relaciones de mayor impacto con sus clientes y clientes potenciales. En línea con el poco énfasis que se tiene por parte de la DC sobre las estrategias que se emplean se puede notar que los dueños confían en que el servicio de atención y la calidad del producto son los principales impulsores que permiten captar nuevos clientes o que regresen; no obstante, con las tendencias del mercado y la competitividad creciente estos criterios podrían cambiar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Para efectos de la presentación de esta sección se ha empleado el uso de la Tabla Resumen (ver Anexo M) de los patrones y hallazgos encontrados en torno a nuestro planteamiento de la investigación. A continuación, se detallarán las proposiciones finales obtenidas como resultado de nuestro proceso de investigación. En primer lugar, se presentará la situación actual de los subsistemas que componen al GMN. Luego se identificarán los aportes y trabas familiares que influyen en el negocio. Y, por último, se determinarán las brechas de la gestión estratégica de recursos humanos, finanzas y marketing y ventas.

1.1. Sobre los subsistemas del GMN: familia, negocio y propiedad

1.1.1. Desarrollo del negocio

El Grupo Montoya Núñez (GMN) es un conglomerado familiar empresarial reconocido en el sector gastronómico la ciudad de Chiclayo, cuenta con 2 restaurantes (“El Rancho” y “El Hebrón”), con una Planta Procesadora de insumos (T&C) y con dos concesionarios en institutos de estudios superiores. Además del *core* del negocio (que es la producción y comercialización de alimentos), la misión del Grupo incluye la satisfacción tanto del cliente interno como externo, por ello se busca generar un buen clima laboral y ser reconocidos tanto por la calidad de sus platos como por buena su atención al público. El GMN se encuentra en una etapa de expansión y formalización, sin embargo, no existe una visión empresarial definida para los próximos cinco años; es decir, los miembros de la Dirección Corporativa (DC) afirman que el GMN está en búsqueda crecimiento, pero todos tienen distintas expectativas, no se sabe qué camino estratégico tomar para el crecimiento, y como evidencia de ello, los dueños y jefes discrepan en sus argumentos, e incluso los hijos tienen otros anhelos.

La fortaleza del Grupo se basa en sus colaboradores, quienes son comprometido y leales con su trabajo. Es por ello que los locales del Grupo destacan por su buen servicio y buena calidad de los platos junto a la buena ubicación de los dos restaurantes (principal unidad de negocios). Es importante destacar también que se tiene un mejor orden y control del negocio gracias a la mejora en la estructura organizacional, a la implementación del sistema SHIOL (2017) y a la gestión de reportes que se ha instaurado. Sin embargo, el reto del GMN es ser cada vez más profesional ya que a medida que siga creciendo el Grupo, se requiere mayor orden y control a través del uso de indicadores y una correcta asignación de costos. Por otro lado, como oportunidad de mejora se encuentra la adopción de herramientas tecnológicas para agilizar la atención al público y

disminuir la fuerte carga laboral del personal en salón; así como mejorar la capacidad utilizada de Planta, ya que la demanda actual de los restaurantes y concesionarios ocupa alrededor. solo el 60%.

1.1.2. Inserción de la familia y transición generacional

Los dueños pertenecen formalmente a la DC del GMN, Miguel es el Gerente General y Consuelo lidera el área de Finanzas, ambos tienen definidos sus roles en la organización; sin embargo, los hijos no forman parte formalmente del negocio y actúan como una suerte de “consejeros” o “asesores”. Esto origina una serie de problemas, pues los hijos reclaman mayor autonomía para poder plantear mejoras en el Grupo, las cuales muchas veces se truncan por la poca apertura de los dueños. Debido a la lejanía geográfica, los hijos dan sus comentarios y sugerencias a sus padres y a los jefes a través de WhatsApp, pero esto no es visible hacia los administradores y demás colaboradores quienes resaltan su poco involucramiento con el negocio. El reto pendiente para el GMN es establecer formalmente los roles y el proceso de inserción de cada uno de los hijos y para ello los padres necesitan considerar y conocer mejor las expectativas y deseos de sus hijos. Tanto el señor Montoya como la señora Núñez desean que el Grupo tenga continuidad a través de la gestión de sus hijos; sin embargo, aún no tienen la certeza de que sus hijos quieran involucrarse por completo en el Grupo. El más próximo a incorporarse formalmente es el hijo mayor Miguel, cuyos conocimientos y las habilidades en Marketing de Miguel son apreciados por todos los colaboradores de distintos niveles de la empresa. Por otra parte, Caleb es el único de los hijos que le gustaría asumir el liderazgo general del negocio; y Susana a pesar de su formación en arquitectura, también le gustaría ver más aspectos (vinculados a recursos humanos) que solo las remodelaciones.

Es importante mencionar que la familia ya ha iniciado un plan de acción al respecto, se ha elaborado un protocolo familiar que involucra un plan de sucesión, y ello debe impulsar a que la sucesión se realice de forma ordenada en la cual los hijos deben asumir [el negocio] para que no haya discrepancias o diferencias. Sin embargo, la distribución de la propiedad a futuro (a modo de herencia) es un tema que aún no se ha establecido formalmente. Los puntos más resaltantes del protocolo mencionan la importancia de tener años previos de experiencia laboral antes de integrarse al GMN, la no inclusión de cónyuges en el negocio (aunque se sí abre la posibilidad para la familia extendida). Y lo más importante es que todos los miembros de la familia están de acuerdo con los parámetros establecidos gracias también a las muchas reuniones para lograr consensos.

1.1.3. Concentración de la propiedad

Actualmente la propiedad la concentran al 100% los dueños y no se tiene planificada una repartición oficial de hacia sus hijos; los miembros de la familia tienen diversas opiniones sobre cómo debería de ser una distribución justa o equitativa. Es interesante resaltar también que, por un lado, los dueños desean que el negocio quede en familia, pero, por otro, Miguel (hijo) considera que abrir el accionariado a personas externas es una buena manera de capitalizarse siempre y cuando se haya realizado una correcta evaluación costo-beneficio; sin embargo, Susana menciona que en la familia siempre se ha tenido bastante desconfianza a personas externas, y esto puede comprometer o complicar una futura emisión de acciones. En todo caso, el protocolo familiar es una buena herramienta para facilitar la repartición de la propiedad, y es uno de las reuniones aún pendientes.

A modo de conclusión sobre el estado de los subsistemas familia, negocio y propiedad, se afirma que el GMN es una empresa familiar liderada tanto de manera administrativa como de manera dirigencial por la pareja de esposos Miguel y Consuelo, quienes concentran el 100% de la propiedad financiera y legal; y dado que el negocio se encuentra en etapa de expansión y formalización, la Dirección Corporativa (DC) tiene el reto de establecer una visión estratégica, y propiciar el correcto proceso de involucramiento formal de los hijos en el negocio (quienes ya reclaman mayor participación y voto). De esta manera se puede tener una gestión más profesionalizada, con el fin de garantizar la sostenibilidad del GMN a futuro.

1.2. Sobre la influencia de la familia en el GMN

1.2.1. Influencia familiar en la cultura organizacional

La familia Montoya Núñez tiene una gran influencia en la cultura organizacional del negocio y esto se ve reflejado en los valores, el compromiso, el clima laboral y la transmisión del conocimiento al personal clave del Grupo. Esta configuración de variables genera que el negocio cuente con personal comprometido con el negocio y que trabajen en un ambiente agradable y propicio para su desarrollo profesional. Asimismo, debido a que a los dueños les gusta que el personal realice línea de carrera en el Grupo, los dueños forman y transmiten su experiencia a sus trabajadores para que poco a poco tengan más responsabilidades y puedan ir ascendiendo con el tiempo.

Uno de los puntos en el que la influencia familiar en el negocio se hace más notoria es en los valores del Grupo, pues estos son impulsados por los dueños y compartidos por toda la Dirección Corporativa. De esta forma, todos los trabajadores del GMN adoptan estos valores con el tiempo y empiezan a incluir la honestidad, el respeto y la responsabilidad a su día a día.

El clima laboral también se ve afectado por influencia de la familia, pues se busca que todos sientan que son parte de una familia y que están para cuidarse unos a otros. También se le brinda al trabajador todas las facilidades para que este se sienta cómodo y pueda tener un mejor rendimiento en el trabajo.

El compromiso es uno de los puntos clave en el que la Familia Montoya Núñez influye en el negocio, pues todos los trabajadores son conscientes de todo el esfuerzo y sacrificio que han realizado los dueños por lo que se identifican con ellos y siempre tratan de dar lo mejor de sí para que las cosas marchen lo mejor posible. Esto se puede evidenciar a través del comportamiento de los trabajadores cuando se tiene que realizar alguna actividad, pues por iniciativa propia llegan más temprano a los locales para cerciorarse de que todo está marchando bien y que no habrá retrasos en el cronograma. El hecho de que el Grupo siempre haya sido puntual en las remuneraciones y que cumpla con todos los requisitos de ley con sus trabajadores también ha ayudado a fomentar compromiso entre sus trabajadores, pues valoran el compromiso que tiene el Grupo con ser cada vez más formales ya que, como se mencionó durante las entrevistas, Chiclayo es una ciudad en la que la informalidad está presente en casi todos los lugares de la ciudad y es muy difícil encontrar empresas que sean tan puntuales como lo es el GMN.

1.2.2. Influencia familiar en la toma de decisiones

Ambos dueños tienen claro que siempre las decisiones estratégicas que se toman en el negocio son pensando en el bienestar de la familia, que incluso puede llegar a ser más relevante que las necesidades del negocio. Además, en algunas ocasiones los dueños toman decisiones con criterios autocráticos y personalistas, y por falta de información y análisis previo se han cometido errores que involucran una significativa pérdida de dinero (o de la oportunidad de obtener ganancias mayores). Incluso personas de negocios allegadas a la familia también son referencias que los dueños toman en consideración al momento de tomar decisiones importantes. Es importante resaltar también que los hijos directamente tienen participación en toma de decisiones estratégicas, tienen voz en ellas, pero no voto, así que cuando tienen alguna convicción tratan de persuadir a Consuelo primero, para lograr la aceptación de ideas por parte del padre. La delegación en la toma de decisiones pasa también por una aceptación de la persona por parte de los dueños y la familia, quien otorga un voto de confianza. Usualmente el cuestionamiento de decisiones de los dueños a los jefes se realiza cuando involucra dinero o desfases de presupuesto.

Los conflictos entre los dueños principalmente se dan por decisiones financieras, pues se presenta la disyuntiva entre priorizar la reinversión en el negocio y pensar en el largo plazo o retirar ese dinero para la familia en el corto plazo. No obstante, la división de los roles entre los

dueños ha hecho que los conflictos se reduzcan, y cada uno respeta su ámbito de gestión. Cabe resaltar también que el GMN pertenece a solo una familia nuclear, lo que evita el conflicto de intereses entre tíos, primos y otros familiares como ocurre en otras empresas familiares.

Los dueños, sobre todo Miguel (padre) siempre está en constante búsqueda de mejoras que se puedan implementar en el Grupo y siempre ha tratado de que todos los trabajadores tengan esta actitud también. A través de las entrevistas se pudo observar que todos los trabajadores tienen esta mentalidad y están buscando constantemente mejoras que se puedan implementar en el negocio; sin embargo, muchas veces los dueños son desordenados y no tienen una estrategia a seguir para poder obtener sus metas, por lo que realizan muchas acciones dispersas que no tienen sinergias y no logran tener el impacto deseado.

A modo de conclusión sobre los aportes y trabas familiares se desprende que la dimensión familiar contribuye al desarrollo de una cultura organizacional compartida en el GMN. La cual se basa en el compromiso con el negocio y la solidaridad entre trabajadores. Ambos valores forman parte de los pilares básicos de la organización y son transmitidos por los dueños hacia sus demás trabajadores a través de sus acciones. Por otro lado, la dimensión familiar aún se superpone en la toma de decisiones estratégicas del negocio. El juicio personal acerca del bienestar de la familia y del perfil de los dueños, el señor Miguel como visionario y la señora Consuelo como realista, interviene en las ideas para el negocio.

1.3. Sobre la gestión estratégica del GMN

1.3.1. Profesionalización en la gestión estratégica de los recursos humanos

Acercas de la profesionalización de la gestión de recursos humanos se ha podido evidenciar que algunos aspectos ligados al análisis de puestos como la delimitación de roles y funciones no es clara, lo que provoca que algunos colaboradores e inclusive administradoras sientan que se sobrecargan de trabajo o realizan actividades que no les competen, además de ello se presenta una contradicción en la existencia del MOF, pues algunos colaboradores creen que tienen uno aunque este no exista; más aún no se tiene desarrollado para los miembros de la DC lo cual genera un escenario de incertidumbre de los deberes y responsabilidades que tiene cada colaborador según el nivel organizacional donde se encuentran. Por lo que algunos colaboradores de la DC no realizan funciones propias del cargo o realizan funciones fuera de su campo de acción; además algunos miembros desconocen las funciones de sus pares en los diferentes niveles estratégicos. No obstante, a pesar de presentarse disyuntivas sobre las funciones que tienen, los colaboradores en general distinguen a quienes reportan y a quienes supervisan y su función general. De acuerdo con la teoría este aspecto de delimitación de roles es

característico de las empresas familiares y el GMN presenta este inconveniente por lo que la profesionalización en relación al establecimiento de limitantes en los roles y funciones en los diferentes niveles organizacionales.

De acuerdo con las especificaciones de puesto, se tienen establecidos cualidades generales para los puestos. Si bien no se encuentran sistematizados por niveles, tanto dueños como miembros de la DC coinciden en las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto. Y para determinar los requerimientos de personal, la Dirección Corporativa, toman como criterios los horarios con picos de demanda altos de ahí que se establezca personal para cubrir estas situaciones. No obstante, las administradoras tienen criterios más de necesidad-solución sin una previa evaluación ex ante. De esta forma se identifica que existe cierta brecha en los criterios que usa el personal del nivel táctico para definir los perfiles de puesto y estimar los requerimientos de personal antes que la situación lo amerite.

Por otro lado, los procesos de reclutamiento y selección si bien siguen una serie de pasos, a veces la legitimidad que tienen los dueños genera la omisión de algunas etapas, lo cual genera desorden y un criterio intuitivo y de referencias para contratar algunas personas. Por otro lado, las administradoras siguen un proceso que no evalúa los conocimientos que posee la persona sino se enfoca más en su experiencia y su actitud.

Frente a ello se puede notar que no existen evaluaciones del perfil de la persona como exámenes psicológicos o de conocimientos para determinar el perfil que tiene el participante y contrastarlo con las entrevistas que tienen. Esto de la mano con la falta de definiciones de perfil y procesos de reclutamiento con criterios subjetivos, propicia al desconocimiento de las cualidades, habilidades y conocimientos clave que se debe valorar y evaluar en el personal idóneo para cada puesto que se requiera.

En relación a los criterios de promoción se ha podido identificar que el nepotismo no es una característica de los ascensos en el GMN. Se presentan casos de colaboradores que han crecido hasta miembros de la DC o administradores de las unidades de negocio o han tenido un cambio de área por su buen desempeño y actitud. Los criterios de evaluación que se usan son más subjetivos por lo que no se tienen establecidos requerimientos académicos o el desarrollo de habilidades clave para subir de puesto. Esto propicia a que exista poco personal profesional en niveles estratégicos y tácticos de la empresa y que en la posterioridad vuelva a emplear juicios de valor para promover o un colaborador sin prestar atención a sus cualidades y habilidades desarrolladas. En ese sentido, los juicios de valor como aspecto transversal en los procesos de reclutamiento y promoción propician a que los planes de capacitación y desarrollo no siguen un lineamiento estratégico acorde a los objetivos estratégicos que tiene el GMN. Si bien existe una

apertura a realizar capacitaciones por parte de la DC, no se encuentran aterrizadas en las necesidades fundamentales que tienen los colaboradores ya que no existe una evaluación de sus cualidades o perfiles de los mismos. De ahí que se hayan realizado capacitaciones acordes a la situación lo ameritaba ya sea por la implementación de un nuevo sistema o la postulación a un certificado. Producto de ello, las capacitaciones se han focalizado en los colaboradores de Planta y no en el personal de los restaurantes y concesionarias. De esta forma se han generado algunas dificultades del trabajo en estos espacios, los cuales están empezando a ser atendidos por la DC, dada la importancia que tienen en el desarrollo de las operaciones del negocio.

1.3.2. Profesionalización en la gestión estratégica de los recursos financieros

Con relación a la profesionalización en la gestión estratégica de los recursos financieros, se destaca el hecho de que no se tienen claramente definidas cuáles son criterios de inversión, pues solo se tiene en mente que un proyecto debe dar una rentabilidad mínima del 20% para cubrir sus costos de oportunidad cuando también se deben tener en cuenta otros criterios como lo es el nivel de utilización de las líneas de crédito, el costo de la deuda y cómo estas nuevas salidas de dinero afectan el flujo de caja de la empresa, pues ha habido momentos en los que el Grupo ha pasado por un mal rato al realizar una gran inversión, como la fue la Planta Procesadora de Alimentos, ya no se tuvo en cuenta la liquidez del negocio y cómo es que un desembolso de dinero afectaría las demás obligaciones financieras de la empresa.

También es importante señalar que el GMN no ha realizado una buena gestión de sus líneas de crédito, pues a lo largo de su historia ha habido momentos en los que ha realizado grandes inversiones netamente con capital propio. Si bien a ojos de los dueños esta era una decisión óptima ya que no se estarían pagando intereses a ninguna entidad financiera, desde el punto de vista financiero esto es perjudicial ya que la utilización de deuda genera que el costo medio ponderado de capital sea más bajo. Asimismo, la mala gestión y poca utilización de las líneas de crédito hizo que el GMN perdiera gran parte de historial crediticio. Esto ocasionó que cuando el Grupo decidiera volver a trabajar con bancos perdiera por completo la tasa preferencial que había logrado obtener y tenga que empezar de una con una que 3 veces más alta que la anterior.

En cuanto a la planificación financiera y control interno, si bien es cierto que estos puntos siempre han sido importantes para el Grupo, aún se podrían mejorar a través de la implementación de un presupuesto base cero y de proyecciones mensuales y anuales con la finalidad de tener una línea base con la que realizar comparaciones y poder observar en qué momentos se están realizando estas desviaciones.

1.3.3. Profesionalización en la gestión estratégica de marketing y ventas

Acerca de la profesionalización en la gestión estratégica de Marketing y Ventas, el GMN emplea objetivos de venta, así como variables endógenas y exógenas para determinar su planificación comercial a través de proyecciones que sobrepasan el punto de equilibrio a fin de salvaguardar y asegurar la continuidad del negocio. Asimismo, se emplea un ERP para realizar un seguimiento y tener visibilidad del cumplimiento de los objetivos de venta que se tienen en cada unidad de negocio. Estos objetivos son transmitidos a los administradores y a su vez, estos los transmiten a su equipo quienes trabajan en conjunto para llegar a las metas, lo cual trae consigo un beneficio compartido de bonos, comidas y actividades.

Si bien en la actualidad se logra cumplir con las cuotas de venta, los principales desafíos que tiene el GMN para aumentar sus ventas giran en torno a la atracción y fidelización de clientes, los cuales deben conversar con la propuesta de valor y posicionamiento que desarrolla el Grupo para cada uno de sus locales y unidades de negocio; y es aquí donde se evidencian las brechas de profesionalización en el GMN. Por el lado del marketing estratégico, la propuesta de valor se basa en el servicio al cliente, la calidad de platos y la infraestructura; no obstante, desde la perspectiva de los dueños, se considera que esos aspectos son los principales (y suficientes) potenciadores de la atracción y fidelización de los clientes con lo cual se pierde foco en las establecer otras estrategias enfocadas en generar relaciones con el cliente; asimismo, en el posicionamiento de los restaurantes pierde foco en la segmentación y el público objetivo y se avoca más a aspectos geográficos, con lo cual se desaprovechan las diferentes necesidades de los segmentos que atiende cada restaurante. Estas necesidades pueden servir como punto de partida para ofrecer un mayor valor agregado a través de un servicio que se encargue especializado.

Estos vacíos se tratan de subsanar desde el nivel táctico y operativo a través de estrategias que adoptan las administradoras para atraer y retener clientes. No obstante, no obedecen a un alineamiento estratégico de marketing ni planificación comercial, sino que estas estrategias se llevan a cabo para que los colaboradores puedan llegar su meta planteada. De esta forma se puede notar que existe una brecha en la segmentación, el targeting y el posicionamiento en el GMN como criterios base para proponer una propuesta de valor acorde a las necesidades y preferencias de sus colaboradores, aspectos que podrían emerger relaciones beneficiosas con los clientes y ofrecer mayor valor agregado.

A modo de conclusión sobre las brechas en la profesionalización con respecto a la gestión estratégica de personas, los roles y funciones no están delimitados con claridad lo cual genera sobrecarga en las funciones u intervención de personas no asignadas a la tarea. Los procesos de

reclutamiento y selección contemplan la intervención y poder de decisión de los dueños y jefes de área lo cual genera la omisión de pasos del flujo que contemplan los procesos de atracción de talento. Y, por último, no existe una definición de los planes de capacitación en temas de atención al cliente y administración de restaurantes.

Finalmente, como conclusión respecto a la gestión estratégica de recursos financieros, los criterios de inversión y endeudamiento están poco definidos y si bien contemplan cierta evaluación de indicadores, costos y proyecciones aún no se revisan de forma exhaustiva y no son la piedra angular al momento de tomar una decisión; además, existe incertidumbre acerca de las próximas inversiones, pues no se tiene claro cuál es la dirección que va a tomar el Grupo para los próximos años.

Por último, las estrategias de marketing no están orientadas a la propuesta de valor y al posicionamiento de cada restaurante debido a que los administradores utilizan estrategias de marketing con el objetivo de alcanzar su cuota de venta, pero que no están vinculadas a la propuesta de valor y posicionamiento definidos claramente para cada restaurante, los cuales tienen públicos objetivos diferentes.

1.4. Conclusión general

A modo de conclusión general, y respondiendo a la pregunta general de investigación acerca de cuáles son las necesidades de profesionalización que se evidencian en el GMN, podemos determinar que el siguiente paso que dar en el camino de la profesionalización para esta empresa familiar es determinar los roles y funciones de cada uno de los hijos de la familia en el negocio, ya que de esta manera se evitan los conflictos familiares en la toma de decisiones. Se hace evidente también la necesidad de definir los objetivos y estrategias de crecimiento del negocio, pues actualmente no se tiene claro un horizonte hacia el cual apunta el GMN, teniendo esto claro entonces se puede empezar a gestionar adecuadamente los recursos y capacidad para lograr la meta. En tercer lugar, es vital darle mayor énfasis a la transmisión del *Know - How* tanto a los jefes (miembros de la Dirección Corporativa), hijos y administradores, ya que son quienes toman las decisiones estratégica y tácticas del negocio, y una efectiva delegación de poder el paso tiene como paso previo el proveer del conocimiento y el *expertise* necesario.

Asimismo, se puede observar que se han hecho avances significativos en cuanto a la profesionalización en la gestión estratégica de las tres áreas analizadas. No obstante, en cuanto a la gestión de recursos humanos se tiene el gran reto de establecer formalmente las funciones y responsabilidades de los puestos tácticos (como administradores) y estratégicos (quienes confirman la DC); por el lado financiero el reto está en establecer mejores criterios de inversión

que permitan analizar más variables que solo el retorno esperado, así como buscar una óptima estructura de deuda/capital; y por último en marketing y ventas, se deben establecer estrategias de marketing acorde al público objetivo de cada unidad de negocio y al objetivo corporativo del GMN.

2. Recomendaciones

Debido a que se generan muchos conflictos entre los dueños del GMN y los hijos por la toma de decisiones estratégica, se recomienda establecer formalmente los roles y el proceso de inserción de cada uno de los hijos y para ello los padres necesitan considerar y conocer mejor las expectativas y deseos de sus hijos. Asimismo, se recomienda incluir en el protocolo la distribución y herencia de acciones de la empresa.

Se debe tener en cuenta también que, si se quiere seguir creciendo empresarialmente, la Dirección Corporativa debe definir una visión estratégica para el GMN. Esto debido a que actualmente los dueños tienen ideas de expansión que difieren en gran medida de los anhelos de los hijos y las expectativas de los jefes; si no se tienen objetivos claros a futuro, es muy probable que el Grupo atraviese por tensos momentos. Se recomienda también seguir mejorando la delegación de autoridad para los jefes y las administradoras ya que de esa manera los dueños pueden generar un mayor sentido de pertenencia en estos colaboradores quienes desean mayor autonomía en ciertas ocasiones. El apoyo en expertos es un aspecto positivo y que ayuda a que las decisiones se tomen con un mayor análisis de fondo; sin embargo, es importante resaltar que no se debe creer siempre a ciegas a lo que dicen asesores externos porque pueden tener ciertas fallas u omitir ciertos aspectos propios a la realidad del negocio.

Así también, es muy necesario contar con un Manual de Organizaciones y Funciones para todos los puestos del GMN, pues algunos colaboradores manifiestan que tienen muchas responsabilidades para su puesto, y en otros casos desconocen sus funciones; de esta manera, se da una pérdida de eficiencia en la organización al duplicar funciones o generar reprocesos. Para los procesos de promoción del personal, el compromiso y el sentido de pertenencia con el Grupo son vitales y ello muy valorado por la Dirección corporativa; sin embargo, no se debe olvidar que para las posiciones tácticas o estratégicas son muy importantes las cualidades técnicas como piedra angular, y más aún para la Planta Procesadora, en la cual, ante la ausencia de una persona capacitada internamente, se debería optar por traer a un experto cualificado (ingeniero) pues actualmente no se tiene a la persona ideal a cargo e incluso el mismo colaborador acepta que no conoce ciertos términos o procedimientos.

Se debe también tener mayor énfasis en el control presupuestario en el GMN, pues en muchas ocasiones ocurren desviaciones entre el 20% al 30% de los planificado, y ocurre muchas veces porque Miguel (dueño) por impulso realiza inversiones que salen del presupuesto establecido. Ello parte también porque existe una política de rentabilidad en la cual se tiene mínima de 20% para invertir en un proyecto, pero muchas veces este es el único criterio decisor, cuando en realidad deben tener en cuenta otros aspectos como el impacto en la operación del grupo, la utilización de líneas de créditos, la estructura deuda-capital, etc. Al no haber aún miembros especializados en la gestión interna de las finanzas en la DC, se puede apelar a asesores externos para tener un mayor conocimiento antes de tomar decisiones estratégicas en estos temas.

Se recomienda también definir un posicionamiento de marketing para cada restaurante por separado, ya que atienden a públicos diferentes y tienen competidores distintos. Queda un gran reto por mejorar la imagen y el valor de marca de los restaurantes, que no será posible de lograr sin antes establecer detrás una estrategia clara de marketing y ventas. Las estrategias de atracción a clientes de manera presencial funcionan, pero el GMN debería optar también por mejorar sus estrategias y herramientas digitales a través de las redes sociales como Facebook, Instagram y Trip Advisor. Consideramos que el espectro digital puede marcar la pauta para atracción de clientes con bajo presupuesto, y al no haber miembros especializados en marketing digital, se puede apelar a asesores externos para tener un mayor conocimiento antes de tomar decisiones estratégicas en estos temas.

REFERENCAS

- Arellano Cueva, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México: Paerson Educación de México
- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000
- Arriola, F. A., Montalvo, Y. L., & Lara, J. C. (2017). Plan estratégico empresarial del Restaurant Hebrón S.A.C. de la ciudad de Chiclayo. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.123456789.9846&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Bahamonde, I. S., Ramos, M. N., & Salcedo, G. R. (2018). Factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil de Lima-Perú. Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1463/2018_MOCMBA_16-11_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barbero, J. L. (2007). Factores de crecimiento en las PYMES españolas. Fundación EOI.
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 8(2), 1–22. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93609075&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Croutsche, J. J., & Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 93-98.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516
- De la Rosa Alburquerque, A., Carrillo, O. L., & Segura, J. C. R. (2009). Organización, Empresa Y Familia: De La Empresa Familiar a La Organización Familiar. *Gestión y Estrategia*, 36, 17–36.

- Domínguez, P. (24 de agosto de 2012) Empresa y Familia: ¿Qué entendemos por empresa familiar? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2012/08/que-entendemos-por-empresa-fam.html/>
- Echezárraga, J. M., & Martínez, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Ediciones Granica SA.
- El Peruano. (13 de Noviembre de 2018) 90% de empresas son familiares. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-90-empresas-son-familiares-70072.aspx>
- Folle, C. (2014). La profesionalización de la empresa familiar. *IEEM Revista de Negocios*, 8–9. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=110462209&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Galvis, J. F. R. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(1). Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.b2be3c1df5c6437a8b1219f116f811ab&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- García, I. G. (2005). Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Omnia*, 11(2), 29-52.
- Gersick, K. E., & Rosas, R. M. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Gestión. (06 de septiembre de 2013) Apega: El sector gastronómico peruano crece entre 7% y 8% anual. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/apega-sector-gastronomico-peruano-crece-7-8-anual-47505>
- Gestión. (27 de noviembre de 2014) El 30% de empresas familiares en Perú no supera segunda generación. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impresa/30-empresas-familiares-peru-supera-segunda-generacion-83993-noticia/?signwallPaywall=2>
- Gimeno, A. (2013). Empresa Familiar Club Funcional y Sectorial. *Newsletter*. ESADEALUMNI.
- Goleman, (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82 (1) 82-91
- Habbershon, T. G., Williams, M., & Macmillan, I. (2001). A unified systems theory of family firm performance. *Enterprising Families Initiative* (Vol. 103). Working Paper.
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En Partington, D. (Ed.). (2002). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Herbst, F. J., Venter, W. P., & Kruger, S. (2007). A proposed conceptual familiness transmission of capital model. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 1-14.

- Ibert, J., Baumard, P., Donada, C., & Xuereb, J. (2001). Data Collection and Managing The Data Source. En R.A. Thiétart, *Doing Management Research. A Comprehensive Guide* (pp.172-195). Londres: SAGE Publications
- Illizarbe, G. S., García, G. M. V., & Santiago, J. S. (2018). Propuesta de un plan de gestión de conflictos familiares en la empresa Texticom Alfa S.A.C. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.123456789.13121&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf
- Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. (2014). *Marketing* (11ª ed.). McGraw Hill / Interamericana
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ª ed.). México: PEARSON
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica SA. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.380900&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Lisoni, J., Pereira, M. F., Almeida, M. I. R., & Serra, F. R. (2010). Family Business: how family and ownership shapes business professionalization. (2010). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(37), 464–479.
- Lozano, I. (30 de noviembre de 2017). Economía peruana está compuesta en más del 90% por PyMes familiares. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1152146-economia-peruana-esta-compuesta-en-mas-del-90-por-pymes-familiares/>
- Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F. R., & Huepe, P. (2011). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. *Horizontes Empresariales*, 10(2), 9-24. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=86028290&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Luzuriagas, E. S. (2018). El BTL como acciones de construcción de marca. *Espiraes Revista Multidisciplinaria de investigación*, 2(21), 15-29.
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Universidad ESAN
- Melchor, A. (2019). Análisis y descripción de los puestos de trabajo del Personal de Información y Servicios de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas (Doctoral dissertation).
- Molina, A. I. P. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. 3c *Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 1. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817932.pdf>

- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación financiera*. México: Patria. Recuperado de <http://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>.
- Otero, B. P. (2006). Empresas familiares vs. empresas no familiares: un análisis estático y dinámico de sus diferencias, a partir de características y elementos del proceso estratégico. El caso de las empresas de carpintería y mobiliario de Galicia (Doctoral dissertation, Universidade de Vigo).
- Parra, P. A. M., Botero, S. B., & Monsalve, J. N. M. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=122029599&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación - Gestión*. Lima: PUCP. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969
- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Ramon, K., & Sanchez, D. G. J. (2018). La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: Caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.20.500.12404.10359&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ríos Ramos, F (2010). “La importancia del manual de Organización y funciones(MOF).” Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-deorganizacion-y-funciones/>
- Saletti, S. N. R. (2013). Transferencia de conocimiento en el proceso de sucesión de empresas familiares: un estudio descriptivo (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Mención: Gestión Empresarial). Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.543495&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Salomón, J. O. S. (2012). Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio descriptivo (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM Católica (Perú)). Recuperado de: <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.123456789.1605&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sampedro, S. S. (2016). *Evolución de la empresa familiar*. Estudio de los Herederos Cerámica Sampedro. Recuperado de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE001268.pdf
- Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students* (5ª ed.). Pearson Education India.

- Seclén, J. (2018). Modelos de Crecimiento Empresarial [PPT]. Recuperado de <https://eros.pucp.edu.pe/pucp/document/dowdocum/dowdocum;jsessionid=0000MUjuo4wCcI4Qh48iHzHXRq4:1e1k3v4e3?accion=VerDocumento&documento=04209727>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: *Theory and evidence. Organization science*, 12(2), 99-116.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Tàpies, J. (2014). Familiness: el valor intangible que aporta la familia a la empresa. *IESE Blog Network*. Recuperado de <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2014/familiness/>
- Tavira, E. G., & Estrada, E. M. R. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. *Análisis y reflexión teórica. Ciencia y sociedad*, 40(2), 307-340.
- Vallejo, M. C. (2003). La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: una aplicación al sector de concesionarios de automoción (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral).
- Velasco, C. A. B., Parra, V. F. G., & García, C. Q. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

	PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES *	FUENTES DE INFORMACIÓN
GENERAL	¿Cuáles son las necesidades de profesionalización en el proceso de toma de decisiones estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa (DC) del Grupo Montoya Núñez (GMN)?	Presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisiones estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del Grupo Montoya Núñez (GMN).	El GMN, como toda empresa, enfrenta desafíos particulares para su gestión. Para garantizar la sostenibilidad del GMN es necesario que los valores familiares se conjuguen con un enfoque estratégico de gestión, alejándose de los criterios intuitivos. De esta manera, se evidencia la importancia y necesidad de una toma de decisiones estratégicas profesionalizada, lidiando con las exigencias de la familia y aprovechando los aportes de esta en el negocio				

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

	PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES *	FUENTES DE INFORMACIÓN
Específico 1	¿Cuál es la situación actual del GMN a nivel de los subsistemas negocio, familia y propiedad?	Describir, en el GMN, la actual composición y situación de los subsistemas negocio, familia y propiedad.	<p>El GMN se encuentra en una etapa Expansión - Formalización; sin embargo, tiene una estructura organizativa centralizada, con limitada delegación de poder y con una elevada necesidad de supervisión directa por parte de los fundadores.</p> <p>En cuanto al subsistema familia, los dueños comienzan a involucrar formalmente los hijos con la empresa. Por su parte, el subsistema de propiedad se encuentra concentrado en los fundadores, quienes ejercen un control total de la organización con un estilo de dirección personalista y carismática. Bajo este escenario, el éxito de la organización depende casi exclusivamente de los dueños. El lado negativo, es que este estilo de dirección induce hacia sistemas de gestión pocos formalizados que restringen el desarrollo de la profesionalización</p>	Estado de los subsistemas: negocio, familia y propiedad	"Desarrollo del negocio"	Trayectoria del GMN: Origen, evolución en el tiempo y situación actual (fortalezas y debilidades)	<p>1- Revisión bibliográfica</p> <p>2- Entrevista a dueños</p> <p>3- Entrevista a hijos</p> <p>4- Entrevistas DC y jefes</p> <p>5- Observaciones</p>
						Estructura y tamaño organizacional	
						Propuesta estratégica: establecimiento y alineación de la misión y visión (2024) con objetivos de largo plazo	
						Procesos: establecimiento, conocimiento, estandarización, aplicación y certificación de protocolos	
					"Inserción de la familia"	Composición de la familia	
						Familiares en la empresa: Intereses y colaboraciones	
						Transición generacional: consenso familiar para elección, intereses y formación del sucesor	
					"Concentración de la propiedad"	Accionariado (familiar y no familiar)	
Sucesión de la propiedad: planes y expectativas de los miembros							

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

	PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES *	FUENTES DE INFORMACIÓN
Específico 2	¿Cuáles son los aportes y trabas familiares que influyen estratégicamente en el negocio del GMN?	Identificar los aportes y trabas familiares que influyen estratégicamente en el negocio del GMN.	La familia influye tanto positiva como negativamente en la gestión del negocio del Grupo. Por un lado, genera un "sentido de pertenencia" y un propósito en común a toda la fuerza laboral. Por otro lado, presentan cierto rechazo a delegar la toma de decisiones y se oponen a la idea de contar con directivos o accionistas externos a la familia debido a la idea de perder control sobre el negocio	Negocio influenciado por la familia	Cultura organizacional	Valores, creencias y lenguaje compartidos	1- Revisión bibliográfica 2- Entrevistas a dueños 3- Observación no participante
						Clima laboral: relaciones entre los trabajadores, flexibilidad y condiciones laborales	
						Compromiso con el negocio: Afiliación y Motivación	
					Toma de decisiones	Transmisión de la experiencia (<i>know-how</i>): formas y estilos	
						Crecimiento organizacional: Estrategias (diversificación, concentración) y objetivos	
						Criterios utilizados: Experiencia anterior, Referencias, Revisión bibliográfica, información estadística	
						"Delegación de autoridad" a nivel de decisión estratégica, táctica y operativa	
Cuestionamiento de las decisiones							
Influencia de conflictos familiares: Frecuencia, impacto y capacidad de respuesta							

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

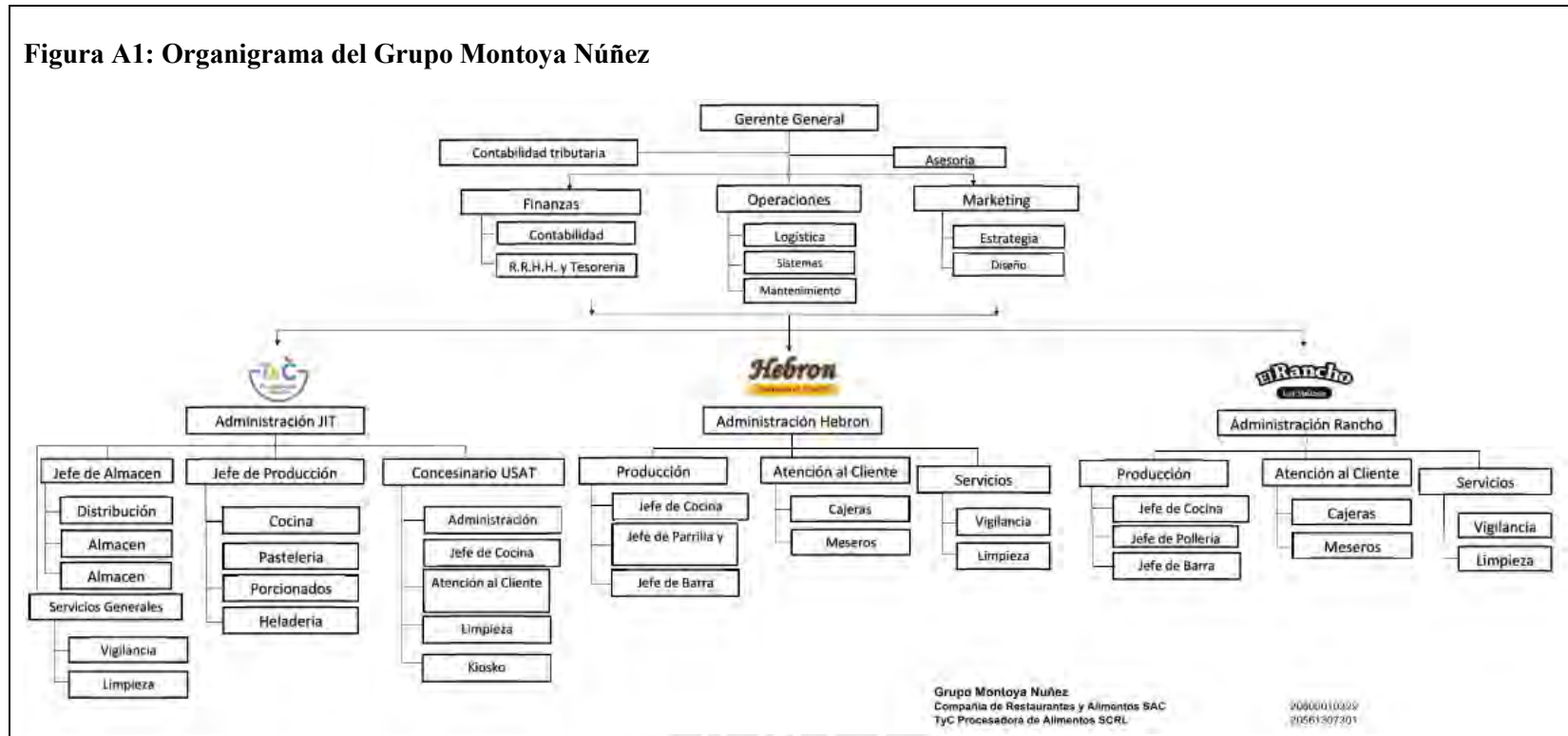
	PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES *	FUENTES DE INFORMACIÓN
Específico 3	¿Qué aspectos ameritan profesionalizarse en relación a la gestión de personas y de los recursos financieros del GMN?	Determinar los aspectos que ameritan profesionalizarse en relación a la gestión de personas y de los recursos financieros del GMN.	El GMN manifiesta un bajo nivel de profesionalización en algunos procesos vinculados a la gestión de personas y de recursos financieros. Esto se ve reflejado, principalmente, en el nepotismo y los roles difusos existentes en la gestión de RRHH. Finalmente, en la gestión financiera se evidencia una autolimitación en el acceso al crédito por miedo a no cumplir con cronograma y perder control por parte de la familia	Gestión estratégica de Personas	Análisis de puestos	Descripción de funciones: Análisis y formalización	1- Resultados obtenidos del objetivo específico 1 2- Resultados obtenidos del objetivo específico 2 3- Entrevistas a dueños
						Especificaciones de puesto: Identificación de conocimientos y habilidades clave, según puesto	
						Determinación de requerimientos del personal	
						DC: Roles y funciones conocidas	
					Selección y Promoción del talento humano	Proceso de reclutamiento y selección: Establecimiento, Diferenciación por niveles, Adecuación del perfil y Fuentes de reclutamiento	
						Proceso de promoción: Desempeño, tiempo laboral, perfil del puesto y metas personales	
					Formación y desarrollo del talento humano	Planes de desarrollo de competencias: conocimientos, habilidades y actitudes	
						Capacitaciones: Frecuencia, áreas temáticas y relevancia	

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

	PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES *	FUENTES DE INFORMACIÓN
Específico 3	¿Qué aspectos ameritan profesionalizarse en relación a la gestión de personas y de los recursos financieros del GMN?	Determinar los aspectos que ameritan profesionalizarse en relación a la gestión de personas y de los recursos financieros del GMN.	El GMN manifiesta un bajo nivel de profesionalización en algunos procesos vinculados a la gestión de personas y de recursos financieros. Esto se ve reflejado, principalmente, en el nepotismo y los roles difusos existentes en la gestión de RRHH. Finalmente, en la gestión financiera se evidencia una autolimitación en el acceso al crédito por miedo a no cumplir con cronograma y perder control por parte de la familia	Gestión estratégica de Recursos Financieros	Control financiero	Planificación financiera: Elaboración presupuestaria, EEFF's, KFI's	1- Resultados obtenidos del objetivo específico 1 2- Resultados obtenidos del objetivo específico 2 3- Entrevistas a dueños
						Criterios de inversión: Objetivos, Costo, Rentabilidad	
						Criterios de endeudamiento: Fuentes de financiamiento, evaluación de alternativas y condiciones (plazo, monto, tasa)	
				Gestión estratégica de Marketing y Ventas	Planificación comercial	Objetivos comerciales: Elaboración de las proyecciones	
						Establecimiento de estrategias comerciales	
					Marketing estratégico	Estrategias de segmentación, determinación del público objetivo (targeting) y posicionamiento de marca	
						Elaboración y relevancia del Plan de Marketing	
Marketing relacional	Estrategias de atracción y fidelización de clientes						

ANEXO B: Organigrama del Grupo Montoya Núñez

Figura A1: Organigrama del Grupo Montoya Núñez



ANEXO C: Modelo de crecimiento empresarial según Churchill y Lewis

Figura A2: Modelo de crecimiento empresarial según Churchill y Lewis

EXHIBIT 3

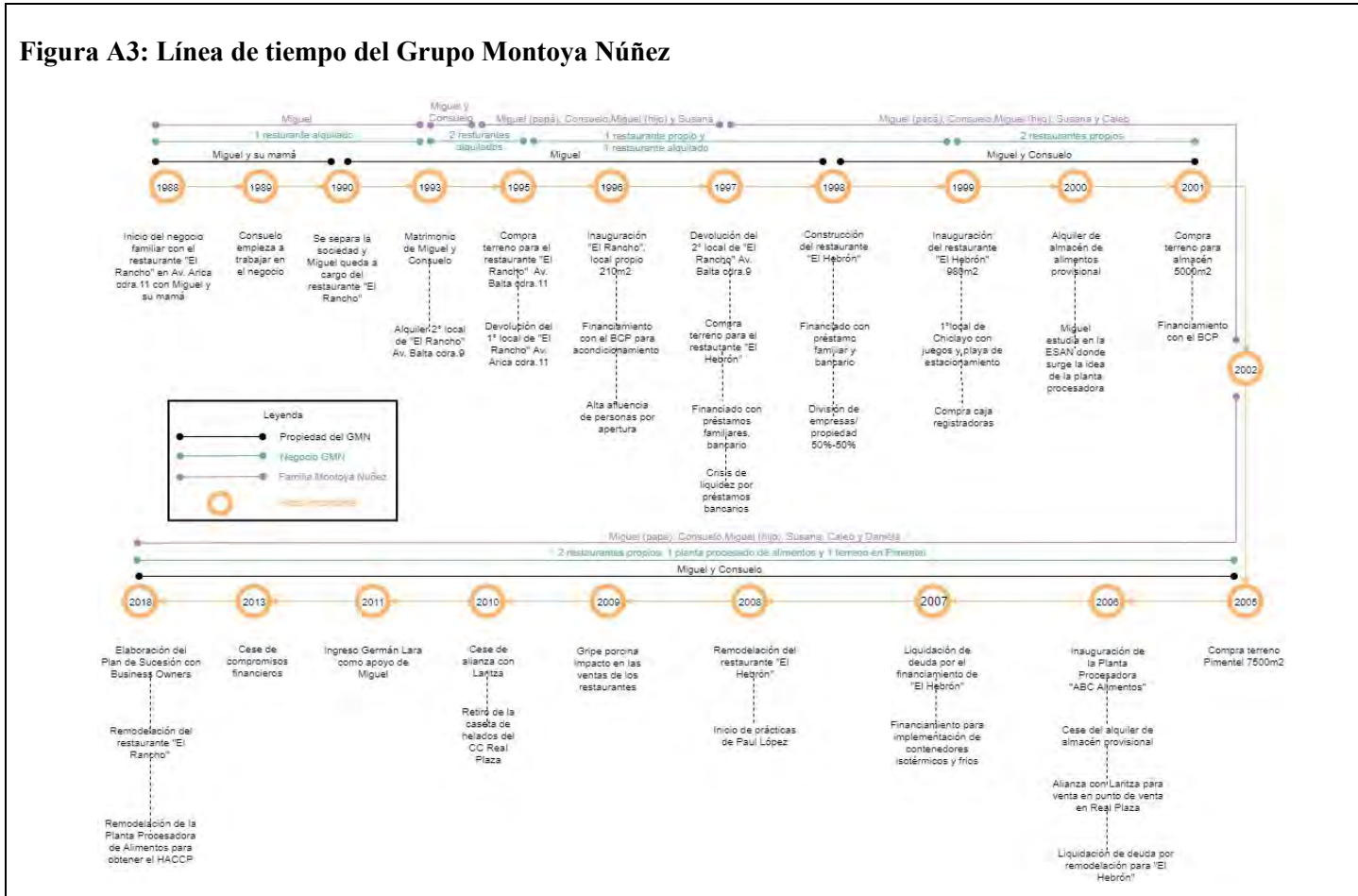
Characteristics of Small Business at Each Stage of Development

	Stage I	Stage II	Stage III-D	Stage III-G	Stage IV	Stage V
	Existence	Survival	Success-Disengagement	Success-Growth	Take-off	Resource Maturity
Management style	Direct supervision	Supervised supervision	Functional	Functional	Divisional	Line and staff
Organization						
Extent of formal systems	Minimal to nonexistent	Minimal	Basic	Developing	Maturing	Extensive
Major strategy	Existence	Survival	Maintaining profitable status quo	Get resources for growth	Growth	Return on investment
Business and owner*						

*Smaller circle represents owner. Larger circle represents business.

Fuente: Churchill & Lewis (1983)

ANEXO D: Línea de tiempo del Grupo Montoya Núñez



ANEXO E: Ubicación de las unidades de negocio del Grupo Montoya Núñez

Figura A4: Ubicación de las unidades de negocio del Grupo Montoya Núñez



En el mapa podemos observar la ubicación de las unidades de negocio del Grupo Montoya Núñez. En el indicador rojo se encuentra “El Rancho” en la avenida Balta cuadra 14, como se puede notar se encuentra a una cuadra del Mercado Modelo de Chiclayo, en el cual se albergan una diversidad de comercios y por ello existe una gran afluencia de personas día a día. Esto propicia que los restaurantes y negocios de alimentos cercanos tengan una mayor propensión a ser visitados por los comerciantes y personas en general. Por otro lado, en el indicador azul se encuentra “El Hebrón”, también, en la avenida Balta cuadra 4. Este restaurante se caracteriza por estar rodeado de empresas y gremios comerciales tales como bancos, inmobiliarias, entidades del estado y entre otras. Es por ello, que sus clientes pertenecen a estos grupos. Por último, en el indicador amarillo, la planta “T&C Procesadora de Alimentos” se encuentra en el Parque Industrial de Chiclayo. Si bien se encuentra fuera de la ciudad, su ubicación se debe a que las industrias se concentran en el parque mencionado. A pesar de la lejanía, la logística de los alimentos no se torna complicada debido a que el tránsito es libre de congestionamiento vehicular. Por otro lado, cerca la Planta, se encuentran ubicados los concesionarios de la USAT y la USS, esto permite que los costos logísticos para estos negocios no impacten mucho sus márgenes.

ANEXO F: Dossier fotográfico del Grupo Montoya Núñez



Tabla A2: Dossier fotográfico del Grupo Montoya Núñez

Fotografía	Comentario
	<p>El restaurante “Hebrón” se encuentra ubicado en la Av. Balta 605, Chiclayo 14001. Este local se caracteriza por tener una gran afluencia de personas de los gremios y empresas comerciales tales como bancos, constructoras, hoteles y entre otros. En línea, estas personas buscan opciones para almorzar y festejar eventos importantes por lo que los restaurantes como el Hebrón son opciones invaluable.</p>
	<p>Con la remodelación del Hebrón, se amplió su infraestructura con un segundo piso y un renovado diseño moderno en sus sillas, mesas y vajillas. Este aspecto ha propiciado que el ambiente sea más acogedor y atractivo para las personas que pasan cerca del restaurante. Asimismo, se ha construido una pileta y juegos para niños a fin de generar un ambiente y experiencia para adultos y niños.</p>

Tabla A2: Dossier fotográfico del Grupo Montoya Núñez (continuación)

Fotografía	Comentario
	<p>El restaurante “El Rancho” se encuentra ubicado la Av. Balta 1115, Chiclayo 14001. Este lugar se caracteriza por tener un gran tránsito de personas ya que se encuentra cerca de dos mercados principales de la ciudad: El Mercado Modelo de Chiclayo y El Mercado Central. Ambos comercios albergan a varios comerciantes y personas que día a día se desplazan alrededor de estos espacios.</p>
	<p>Los interiores del Rancho han sido remodelados el 2018. Con esta remodelación se cambió tanto los exteriores como los interiores. En línea, el ambiente que genera propicia a que las familias y personas que transitan por los mercados puedan acceder a un ambiente acogedor con luz natural. Por otro lado, la caja registradora se encuentra en medio del salón hacia un costado para no obstruir el paso a las mesas cuando los clientes realizan el pago de sus alimentos.</p>

Tabla A2: Dossier fotográfico del Grupo Montoya Núñez (continuación)

Fotografía	Comentario
	<p>Las cocinas de ambos restaurantes se caracterizan por mantener los alimentos en condiciones de salubridad y calidad. En la foto se puede observar que ningún alimento reposa sobre el piso y. Asimismo se usan cocinas industriales, parrillas y asadoras para cocinar. Por otro lado, se usan estantes para ordenar las vajillas, alimentos y utensilios de cocina.</p>
	<p>La carta de los restaurantes se caracteriza por presentar fotos de los platos típicos de especialidad. En ese sentido se incita a que los clientes puedan consumir dichos platos, no obstante, la carta presenta una diversidad de platos con el detalle de los ingredientes que llevan en su preparación. Asimismo, hay opciones como postres, bebidas y platos no solo típicos sino también parrillas y pollos a la brasa.</p>

ANEXO G: Guía de entrevistas exploratorias

I. Guía de entrevista introductoria a dueños

Somos alumnos de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando un trabajo de investigación que lleva por título "La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del Grupo Montoya Núñez (GMN), conglomerado del sector gastronómico en Chiclayo-Lambayeque" la cual tiene por objetivo presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisión estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del GMN. En línea quisiéramos solicitar su consentimiento para participar en la entrevista planteada. La información recopilada será utilizada sólo para fines académicos y será tratada de manera confidencial, por lo cual le solicitamos su consentimiento para poder ser grabados y tomar unas fotografías al finalizar la sesión.

Información general y contexto del GMN

1. ¿Nos podrían dar una breve presentación sobre ustedes, de cómo se conocieron? y cómo decidieron iniciar su propio negocio?
2. ¿Cómo fueron sus inicios y cuáles fueron los hechos que más la caracterizaron?
3. ¿Quiénes son sus principales competidores?
 - a. ¿En qué se diferencian de ellos?
4. ¿Cómo son sus clientes? ¿Cuál es su público objetivo?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el grupo actualmente? ¿Y en cuanto a las debilidades?
6. ¿Cuáles son las principales oportunidades que percibe actualmente? ¿Y en cuanto a las amenazas?
7. ¿Cómo está compuesto el Grupo Montoya Núñez (GMN)?
 - a. ¿Cuál es la situación actual?
 - b. ¿Cómo se relacionan las empresas que conforman el GMN?
8. ¿Cuántos miembros de la Dirección Corporativa pertenecen a la familia?
 - a. ¿Cuántos de ellos cuentan con estudios profesionales?
 - b. ¿Cuántos de ellos tienen experiencia en otros negocios?
 - c. ¿Alguno de ello se desempeñó anteriormente en otra área y fue ascendido?
9. ¿Se abre la posibilidad de que personas externas a la familia puedan ser parte de la Dirección corporativa? ¿Por qué?

Desarrollo del negocio

10. ¿Cuál es la misión y la visión del Grupo?
 - a. ¿Cómo le gustaría que el Grupo sea percibido en el futuro?
 - b. Actualmente, ¿el Grupo es reconocido como les gustaría?
11. ¿Cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo del grupo?
 - c. ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos años?
12. ¿Cómo es la estructura organizacional del grupo?
 - d. ¿Cómo se encuentran organizados sus trabajadores y cuáles son las jerarquías?

Grado de inserción de la familia

13. ¿Cómo se encuentra conformada la familia Montoya - Núñez actualmente?
 - a. ¿El interés por ser parte del negocio es solo dentro de la familia nuclear?
14. ¿Cuántos miembros de la familia se encuentran laborando en el Grupo?

- a. ¿Cuántos de ellos en la Dirección Corporativa? ¿Qué cargos tienen?
 - b. ¿Por qué están en dichos cargos?
15. ¿Tienen pensado o planificado el tema de la sucesión en el negocio?
- a. ¿Cómo escogerían a quien herede el negocio?
 - b. ¿Algún hijo u otro miembro de la familia ha mostrado interés?

Grado de concentración de propiedad

16. ¿Quiénes son los propietarios legales del Grupo?
17. ¿Quiénes poseen acciones en el Grupo?
- a. ¿Cuántos de ellos pertenecen a la familia?
 - b. ¿Qué porcentaje de propiedad tienen cada uno de ellos?
18. ¿Se ha hablado sobre la distribución de propiedad entre los hijos como herencia?
19. ¿Qué pasa si un hijo/a o primo/a quiere hacer algo distinto? ¿De qué manera conserva su parte en la propiedad?
20. ¿Existe la posibilidad de que familiares no directos (primos, tíos) puedan poseer acciones? ¿Por qué?
21. ¿Existe la posibilidad de que personas externas a la familia puedan poseer acciones? ¿Por qué?
- c. ¿Qué tan cómodos se sienten con la idea de que alguien que no es parte de la familia directa o indirecta sea quien herede y tome las riendas del negocio?

Influencia familiar en el GMN

22. ¿Cómo perciben el clima laboral y las relaciones entre los trabajadores de la empresa?
23. ¿Cómo describirían la cultura organizacional de la empresa?
- a. ¿Cuáles son los principios y valores y qué es lo más importante para el Grupo?
24. ¿Cómo se toman las decisiones?
- a. ¿Nos puede contar acerca del proceso de toma de decisiones dentro del Grupo?
 - b. ¿Cuál es el órgano de decisión?
25. ¿Es común que se generen conflictos emocionales entre la familia y el negocio?
- a. ¿Cómo manejan estos problemas?

Gestión estratégica de RRHH

26. ¿Cómo se realiza, en términos generales, el proceso de reclutamiento y selección?
- a. ¿Cuánto tiempo les toma usualmente en promedio?
 - b. ¿Qué tan satisfechos se han sentido con las últimas contrataciones?
27. ¿Realizan o han realizado algún tipo de capacitación o planes de desarrollo para los empleados en general o para un grupo de ellos?
- a. ¿Tienen identificado las aptitudes claves para los puestos?
 - b. ¿De qué forma se llevan a cabo?
 - c. ¿Son voluntarias/obligatorias? ¿Qué porcentaje de empleados participa de ellas?
 - d. ¿Cuánto tiempo en promedio les toma una capacitación o entrenamiento?
28. ¿Se tiene establecido formalmente las funciones y requisitos de cada puesto?
- a. ¿Consideran que es necesario hacerlo? ¿Por qué?
 - b. ¿Se tiene escrito en un documento, o cuentan con un MOF?
 - c. ¿Se han generado inconvenientes por duplicidad o ambigüedad de funciones?

Gestión estratégica de Marketing y Ventas

29. ¿Cómo se busca posicionar a “El Rancho”?

- a. ¿Qué atributos se espera que los clientes identifiquen y valoren?
 - b. ¿Sienten que los clientes lo reconocen por dichos atributos? ¿Por qué?
30. ¿Cómo se busca posicionar a “El Hebrón”?
- c. ¿Qué atributos se espera que los clientes identifiquen y valoren?
 - d. ¿Sienten que los clientes lo reconocen por dichos atributos? ¿Por qué?
31. ¿Podría comentarnos un poco sobre las ventas de ambos restaurantes?
- e. ¿Llevan o han llevado a cabo procesos para planificar la demanda o las ventas?
 - f. ¿Cuáles es el objetivo comercial para el Grupo?
 - g. ¿Qué monto de ventas planean alcanzar? ¿Cuánto es el crecimiento porcentual que esperan?
 - h. ¿Cuáles son los principales desafíos para aumentar las ventas?

Gestión estratégica de finanzas

32. ¿Cuáles han sido sus más grandes inversiones en el Grupo?
- a. ¿Cuáles son las más recientes?
 - b. ¿Cuáles han sido los montos (aproximados) de cada una?
 - c. ¿Cómo han financiado estas inversiones?
33. ¿Tienen planeado alguna inversión próximamente?
- a. ¿Cuál es el monto estimado?
 - b. ¿Cómo han pensado financiarlo?
34. ¿Cuentan con acceso al sistema financiero?
- a. ¿Con qué bancos trabajan? ¿Algún otro banco los ha llamado?
 - b. ¿De qué monto es la línea de crédito que tienen? ¿Qué montos tienen pre-aprobados?
 - c. ¿En qué medida utilizan dicha línea de crédito (porcentaje)? ¿Para qué situaciones hacen uso de ella?
 - d. ¿Sienten que están teniendo una correcta gestión de sus líneas de crédito?
35. ¿Cuál es el principal motivo por el cual no han optado por adquirir una nueva deuda? ¿Por qué?
- a. ¿Adquirirán una nueva deuda porque el negocio la necesita, aunque ustedes no la quieran?

II. Guía de entrevista introductoria a jefes

Somos alumnos de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando un trabajo de investigación que lleva por título "La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del Grupo Montoya Núñez (GMN), conglomerado del sector gastronómico en Chiclayo-Lambayeque" la cual tiene por objetivo presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisión estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del GMN. En línea quisiéramos solicitar su consentimiento para participar en la entrevista planteada. La información recopilada será utilizada sólo para fines académicos y será tratada de manera confidencial, por lo cual le solicitamos su consentimiento para poder ser grabados y tomar unas fotografías al finalizar la sesión.

Información general del GMN y contexto del negocio

1. ¿Nos podrían dar una breve presentación de ti mismo?
2. ¿Cómo llegaste a ser parte del GMN?
 - a. ¿Qué te motiva a estar aquí?

3. ¿Cómo está compuesto el Grupo Montoya Núñez (GMN)?
 - a. ¿De qué se encarga el área que lideras?
 - b. ¿Cuál es la estructura organizacional del área que lideras?
 - c. ¿Cómo se relaciona con las demás áreas que conforman el GMN?
4. ¿Quiénes son sus principales competidores?
 - a. ¿Cuáles consideran que son sus principales fortalezas?
 - b. ¿En qué se diferencian de ellos?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el grupo actualmente? ¿Y en cuanto a las debilidades?
6. ¿Cuáles son las principales oportunidades que percibe actualmente? ¿Y en cuanto a las amenazas?
7. ¿Cuál es su público objetivo? ¿Cómo son sus clientes?
8. ¿Conoces los objetivos a mediano y largo plazo del grupo?
 - a. ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos años?

Influencia familiar en el GMN

9. ¿Cómo es trabajar con el Sr. Miguel y con la Sra. Consuelo?
 - a. ¿Qué los diferencia?
 - b. ¿Qué aspectos rescata de ellos? ¿Qué aspectos pueden mejorar?
10. ¿Han tenido la oportunidad de trabajar junto con alguno de los hijos (de los dueños)?
 - a. ¿Cómo fue esa experiencia?
 - b. ¿Qué piensa de su forma de trabajar? ¿Cómo lo(s) definirían?
 - c. ¿Qué puntos crees que pueden mejorar?
11. ¿De qué manera se manifiesta el compromiso de los miembros de la familia con el negocio?
 - a. ¿Tienen el mismo nivel de compromiso los empleados familiares que los empleados externos a la familia?
12. ¿Cómo perciben el clima laboral y las relaciones entre los trabajadores de la empresa?
13. ¿Cómo describirían la cultura organizacional de la empresa?
 - a. ¿Cuáles son los principios y valores y qué es lo más importante para el Grupo?
 - b. ¿Cómo es el lenguaje y la forma de comunicarse entre los empleados?
 - c. ¿Creen que algún aspecto debe ser reforzado en torno a la cultura?
14. ¿Cómo se toman las decisiones?
 - a. ¿Nos puede contar acerca del proceso de toma de decisiones dentro del Grupo?
 - b. ¿Cuál es el órgano de decisión?
 - c. ¿Qué tipo de decisiones tienen facultad o autonomía para tomar?
15. ¿Es común que se generen conflictos emocionales entre la familia y el negocio?
 - a. ¿Cómo manejan estos problemas?

Gestión estratégica de RRHH

16. ¿Cómo se realiza, en términos generales, el proceso de reclutamiento y selección?
 - a. ¿Cuánto tiempo les toma usualmente en promedio?
 - b. ¿Qué tan satisfechos se han sentido con las últimas contrataciones?
17. ¿Realizan o han realizado algún tipo de capacitación o planes de desarrollo para los empleados en general o para un grupo de ellos?
 - a. ¿Tienen identificado las aptitudes claves para los puestos?
 - b. ¿De qué forma se llevan a cabo?
 - c. ¿Son voluntarias/obligatorias? ¿Qué porcentaje de empleados participa de ellas?

- d. ¿Cuánto tiempo en promedio les toma una capacitación o entrenamiento?
- 18. ¿Se tiene establecido formalmente las funciones y requisitos de cada puesto?
 - a. ¿Se han generado inconvenientes por duplicidad o ambigüedad de funciones?

Gestión estratégica de Marketing y Ventas

- 19. ¿Cómo se busca posicionar a “El Rancho”?
 - a. ¿Qué atributos se espera que los clientes identifiquen y valoren?
 - b. ¿Sienten que los clientes lo reconocen por dichos atributos? ¿Por qué?
- 20. ¿Cómo se busca posicionar a “El Hebrón”?
 - a. ¿Qué atributos se espera que los clientes identifiquen y valoren?
 - b. ¿Sienten que los clientes lo reconocen por dichos atributos? ¿Por qué?
- 21. ¿Podría comentarnos un poco sobre las ventas de ambos restaurantes?
 - a. ¿Cuáles es el objetivo comercial para el Grupo?
 - i. ¿Qué monto de ventas planean alcanzar? ¿Cuánto es el crecimiento porcentual que esperan?
 - ii. ¿Conocen su participación de mercado?
 - b. ¿Cuáles son los principales desafíos para aumentar las ventas?
 - c. ¿Cómo se desempeña la competencia? ¿Quiénes son los principales competidores?
- 22. ¿En qué temporadas o meses aumentan las ventas?
 - a. ¿En qué fechas especiales se presentan picos de demanda?
 - b. ¿Cómo manejan este aumento de la demanda para seguir dando un buen servicio al cliente?

Gestión estratégica de finanzas

- 23. ¿Cuáles han sido sus más grandes inversiones en el Grupo?
 - a. ¿Cuáles son las más recientes?
 - b. ¿Cuáles han sido los montos (aproximados) de cada una?
 - c. ¿Cómo han financiado estas inversiones?
- 24. ¿Tienen planeado alguna inversión próximamente?
 - a. ¿Cuál es el monto estimado?
 - b. ¿Cómo han pensado financiarlo?
- 25. ¿Cuentan con acceso al sistema financiero?
 - a. ¿Con qué bancos trabajan? ¿Algún otro banco los ha llamado?
 - b. ¿De qué monto es la línea de crédito que tienen? ¿Qué montos tienen pre-aprobados?
 - c. ¿En qué medida utilizan dicha línea de crédito (porcentaje)? ¿Para qué situaciones hacen uso de ella?

III. Guía de entrevista introductoria a administradores

Somos alumnos de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando un trabajo de investigación que lleva por título "La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del Grupo Montoya Núñez (GMN), conglomerado del sector gastronómico en Chiclayo-Lambayeque" la cual tiene por objetivo presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisión estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del GMN. En línea quisiéramos solicitar su consentimiento para participar en la entrevista planteada. La información recopilada será utilizada

sólo para fines académicos y será tratada de manera confidencial, por lo cual le solicitamos su consentimiento para poder ser grabados y tomar unas fotografías al finalizar la sesión

Información general y contexto del GMN

1. ¿Nos podrían dar una breve presentación de ti mismo?
2. ¿Cómo llegaste a ser parte del GMN?
 - a. ¿Cuáles son tus objetivos como parte del grupo?
 - b. ¿Cuáles son tus metas a futuro en un mediano o largo plazo?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el grupo actualmente a tu parecer?
 - a. ¿Y qué aspectos quedan por mejorar (debilidades)?
4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que percibe actualmente? ¿Y en cuanto a las amenazas?
5. ¿Cómo está compuesto “El Rancho” / “El Hebrón” / La planta procesadora?
 - a. ¿Cómo es la estructura organizacional de esta unidad?
 - b. ¿Cuántos colaboradores tiene este local? ¿Qué porcentajes son fijos y cuántos son variables?
6. Si es administrador de “El Rancho o el Hebrón” ... ¿En qué se especializa este restaurante?
 - a. ¿Quiénes son sus competidores?
 - b. ¿Cómo se diferencian de los productos de la competencia?

Influencia familiar en el GMN

7. ¿Cómo es trabajar con el Sr. Miguel y con la Sra. Consuelo?
 - a. ¿Qué los diferencia?
 - b. ¿Qué aspectos rescata de ellos? ¿Qué aspectos pueden mejorar?
8. ¿Han tenido la oportunidad de trabajar junto con alguno de los hijos (de los dueños)?
 - a. ¿Cómo fue esa experiencia?
 - b. ¿Qué piensa de su forma de trabajar? ¿Cómo lo(s) definirían?
 - c. ¿Qué puntos crees que pueden mejorar?
9. ¿Cómo perciben el clima laboral y las relaciones entre los trabajadores de la empresa?
 - a. ¿Cómo gestionan los momentos de estrés entre las áreas?
 - b. ¿Cómo es tu relación con la administradora del otro restaurante?
 - c. ¿Qué papel cumplen los dueños en estos casos?
10. ¿Cómo describirían la cultura organizacional de la empresa?
 - a. ¿Cuáles son los principios y valores y qué es lo más importante para el Grupo?
11. ¿Cómo se toman las decisiones?
 - a. ¿Nos puede contar acerca del proceso de toma de decisiones dentro del Grupo?
 - b. ¿Qué tipo de decisiones tienen facultad o autonomía para tomar?
 - c. ¿Cuál es el órgano de decisión?
12. ¿Cómo se manejan los conflictos emocionales entre la familia y la empresa?

Gestión estratégica de RRHH

13. ¿Cómo se realiza, en términos generales, el proceso de reclutamiento y selección?
 - a. ¿Cuánto tiempo les toma usualmente en promedio?
 - b. ¿Qué tan satisfechos se han sentido con las últimas contrataciones?
14. ¿Realizan o han realizado algún tipo de capacitación o planes de desarrollo para los empleados en general o para un grupo de ellos?
 - a. ¿Tienen identificado las aptitudes claves para los puestos?

- b. ¿De qué forma se llevan a cabo?
- 15. ¿Se tiene establecido formalmente las funciones y requisitos de cada puesto?
 - a. ¿Se han generado inconvenientes por duplicidad o ambigüedad de funciones?

Gestión estratégica de Marketing y Ventas

- 16. ¿Cómo se busca posicionar a “El Rancho” / “El Hebrón”?
 - a. ¿Qué atributos se espera que los clientes identifiquen y valoren?
- 17. ¿Podría comentarnos un poco sobre las ventas de ambos restaurantes?
 - a. ¿Cuáles son los principales desafíos para aumentar las ventas?
 - b. ¿Cómo se establecen los objetivos de ventas? ¿Está de acuerdo con ellos?
- 18. ¿En qué temporadas o meses aumentan las ventas?
 - a. ¿En qué fechas especiales se presentan picos de demanda?
 - b. ¿Cómo manejan este aumento de la demanda para seguir dando un buen servicio al cliente?

IV. Guía de entrevista introductoria a colaboradores

Somos alumnos de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando un trabajo de investigación que lleva por título "La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del Grupo Montoya Núñez (GMN), conglomerado del sector gastronómico en Chiclayo-Lambayeque" la cual tiene por objetivo presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisión estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del GMN. En línea quisiéramos solicitar su consentimiento para participar en la entrevista planteada. La información recopilada será utilizada sólo para fines académicos y será tratada de manera confidencial, por lo cual le solicitamos su consentimiento para poder ser grabados y tomar unas fotografías al finalizar la sesión.

Información general y contexto del GMN

- 1. ¿Nos podrían dar una breve presentación de ti mismo?
- 2. ¿Cómo llegaste a ser parte del GMN?
 - a. ¿Cuáles son tus objetivos como parte del grupo? ¿Qué te motiva a estar aquí?
 - b. ¿Cuáles son tus metas a futuro en un mediano o largo plazo?
- 3. Si trabaja en el “El Rancho” o “El Hebrón” ... ¿En qué se especializa este restaurante?
 - a. ¿Quiénes son sus competidores?
 - b. ¿Cómo se diferencian de los productos de la competencia?

Influencia familiar en el GMN

- 4. ¿Cómo es trabajar con el Sr. Miguel y con la Sra. Consuelo?
 - a. ¿Qué los diferencia?
 - b. ¿Qué aspectos rescata de ellos? ¿Qué aspectos pueden mejorar?
- 5. ¿Han tenido la oportunidad de trabajar junto con alguno de los hijos (de los dueños)?
 - a. ¿Cómo fue esa experiencia?
 - b. ¿Qué piensa de su forma de trabajar? ¿Cómo lo(s) definirían?
 - c. ¿Qué puntos crees que pueden mejorar?
- 6. ¿Cómo perciben el clima laboral y las relaciones entre los trabajadores de la empresa?
 - a. ¿Cómo es la relación entre tus compañeros de trabajo?
 - b. ¿Cómo gestionan los momentos de estrés entre las áreas?
 - c. ¿Qué papel cumplen los dueños en estos casos?

7. ¿Cómo describirían la cultura organizacional de la empresa?
 - a. ¿Cuáles son los principios y valores y qué es lo más importante para el Grupo?
8. ¿Cómo se toman las decisiones?
 - a. ¿Qué tipo de decisiones tienen facultad o autonomía para tomar?
 - b. ¿En qué situaciones debes reportar a un superior? ¿Quién es tu jefe directo?

Gestión estratégica de RRHH

9. ¿Cómo fue tu proceso de reclutamiento y selección?
 - a. ¿Tenías experiencia previa? ¿Por qué crees que te eligieron?
 - b. ¿Recibiste algún tipo de inducción al entrar a trabajar?
10. ¿Has recibido capacitaciones para desempeñar mejor tus funciones?
 - a. ¿De qué forma se llevan a cabo? ¿Con qué frecuencia?
11. ¿Se tiene establecido formalmente las funciones y requisitos de cada puesto?
 - a. Cuando te contrataron, ¿te explicaron tus funciones y responsabilidades? ¿De qué forma: verbal o documentada?
 - b. ¿Se han generado inconvenientes por duplicidad o ambigüedad de funciones?

Gestión estratégica de Marketing y Ventas

12. ¿Cómo se busca posicionar a “El Rancho” / “El Hebrón”?
 - a. ¿Qué atributos se espera que los clientes identifiquen y valoren?
13. ¿Cómo son los clientes de este restaurante? ¿Qué es lo que buscan?
14. ¿En qué temporadas o meses aumentan las ventas?
 - a. ¿En qué fechas especiales se presentan picos de demanda?
 - b. ¿Cómo manejan este aumento de la demanda para seguir dando un buen servicio al cliente?

ANEXO H: Guía de entrevistas a profundidad

I. Guía de entrevista a nivel estratégico: Dueños del Grupo (entrevista personal)

Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión Empresarial y Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación que tiene por título "La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del Grupo Montoya Núñez (GMN), conglomerado del sector gastronómico en Chiclayo-Lambayeque", la cual tiene por objetivo presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisión estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del GMN. Para poder realizar nuestro análisis y recopilación de información solicitamos su colaboración para participar de esta entrevista, asimismo precisar que la información brindada será codificada y usada sólo para fines académicos. Por ello solicitamos su consentimiento para que las respuestas puedan ser grabadas y, al final de la sesión, tomarnos unas fotografías para sustentar la realización de las entrevistas. Muchas gracias.

Tabla A3: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 1: Negocio, Familia y Propiedad

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Desarrollo del negocio	Trayectoria del GMN: Origen, evolución y situación actual	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo decidieron iniciar su propio negocio? <ul style="list-style-type: none"> • Mencionar fechas para contextualizar en el tiempo, por favor • ¿Cómo fue que surgió la idea de incursionar en la industria gastronómica? • ¿Qué etapas han atravesado hasta llegar aquí? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue la etapa que más los marcó? • ¿Podría darnos una descripción sobre cómo percibe su situación actualmente? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué significa crecer para ustedes? • ¿Qué sienten que les falta para seguir creciendo? • ¿De qué se sienten orgullosos ustedes como empresa? ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el grupo actualmente? • ¿Qué aspectos le preocupan en el entorno de la empresa? ¿Cuáles son las principales dificultades que afrontan día a día? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Desde cuándo perciben que tienen estos inconvenientes? • ¿Tienen alguna idea de cómo afrontarlos? • ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene mapeados actualmente? ¿Y en cuanto a las amenazas? • ¿Quiénes son sus principales competidores? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles consideran que son sus principales fortalezas? • ¿En qué se diferencian de ellos?

Tabla A3: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 1: Negocio, Familia y Propiedad (continuación)

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Desarrollo del negocio	Estructura y tamaño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo está organizado el Grupo? ¿Cómo es la estructura organizacional del grupo? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se encuentran organizados sus trabajadores y cuáles son las jerarquías? • ¿Cómo es específicamente la estructura de la DC y qué miembros la conforman? • ¿Cuántos colaboradores tiene el GMN? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se distribuyen por unidad de negocio?
	Propuesta estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué se dedica el GMN? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que esa es su misión? • ¿Cómo ve el GMN de acá a 5 años? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus objetivos dentro de ese periodo? • ¿Considera que va acorde a la misión?
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasos siguen para atender al cliente? • Cuando quieren atender a un cliente ¿tienen una serie de pasos o de reglas? ¿depende de quién sea el cliente? • ¿Se tienen establecidos protocolos de los procesos de las unidades de negocio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen protocolos de atención al cliente? • ¿Tienen protocolos de BPM (producción)? • ¿Con qué otros protocolos cuentan? • ¿La empresa cuenta con alguna certificación? Se unió Certificaciones en los procesos a “Procesos” <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo lograron conseguirla? • ¿Está en sus planes conseguir alguna?
2) Inserción de la familia	Composición de la familia	<ul style="list-style-type: none"> • Cuéntenos un poco acerca la familia Montoya - Núñez <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se encuentra conformada la familia Montoya - Núñez actualmente? • ¿El interés por ser parte del negocio es solo dentro de la familia nuclear?

Tabla A3: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 1: Negocio, Familia y Propiedad (continuación)

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
	Familiars que colaboran en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos miembros de la familia se encuentran laborando en el Grupo? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos de ellos en la Dirección Corporativa? ¿Qué cargos tienen? • ¿Desde hace cuánto tiempo está en el cargo? ¿Están satisfechos con ello? ¿Cómo llegaron a decidir que asuman el cargo? • ¿Ha habido participación de algún familiar en el negocio anteriormente? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo empezó a formar parte del negocio? • Si no continúa ¿Porque se retiró? • Hay otros familiares que no son parte de la empresa, pero si quisieran unirse. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los requisitos que deberían cumplir?
2) Inserción de la familia	Transición generacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen pensado o planificado el tema de la sucesión en el negocio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo escogerían a quien herede el negocio? • ¿Algún hijo u otro miembro de la familia ha mostrado interés? • ¿Por qué decidieron elaborar un plan de sucesión? ¿Considera que ese momento era adecuado? ¿Creen que debió ser antes o que pudo ser después? ¿Por qué decidieron hacerlo a través de una consultora? ¿Están todos de acuerdo con los parámetros establecidos? • ¿Considera que alguno de sus hijos en particular tiene interés por asumir las riendas del negocio? • ¿En qué carrera se están formando académicamente los hijos? ¿Considera que la formación de alguno de ellos le hace tener ventaja para asumir el mando del negocio en un futuro? • ¿Quién considera que podría ser el sucesor del Grupo? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría ser alguien externo a la familia quien tome las riendas?

Tabla A3: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 1: Negocio, Familia y Propiedad (continuación)

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
3) Concentración de la propiedad	Accionariado (familiar y no familiar)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A diferencia de los dueños hay otras personas que forman parte de la co-propiedad del Grupo? ¿Quiénes son los propietarios legales del Grupo? • ¿Quiénes poseen acciones en el Grupo? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuántos de ellos pertenecen a la familia? ○ ¿Qué porcentaje de propiedad tienen cada uno de ellos?
	Sucesión de la propiedad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera se distribuiría la propiedad entre los hijos? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen la misma participación los hijos que no se involucran en el negocio? • ¿Se abre la posibilidad de que familiares no directos (primos, tíos) puedan poseer acciones? ¿Por qué? • ¿Se abre la posibilidad de que personas externas a la familia puedan poseer acciones? ¿Por qué? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué tan cómodos se sienten con la idea de que alguien que no es parte de la familia directa o indirecta sea quien herede y tome las riendas del negocio?

Tabla A4: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 2: Negocio influenciado por la familia

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Cultura	Valores y lenguaje compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los valores que han inculcado en la empresa? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo los transmiten? ○ ¿Creen que el personal lo han interiorizado? • ¿Cómo se debería manejar la situación frente a los colaboradores que no están alineados con estos valores?
	Clima laboral: relaciones, flexibilidad y condiciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo perciben el clima laboral y las relaciones entre los trabajadores de la empresa? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Existen áreas o personas en particular que por motivos de trabajo tengan que lidiar entre tensas relaciones? ○ ¿Cómo mejorar estas relaciones? • ¿Qué facilidades o beneficios tienen los trabajadores del GMN?
	Compromiso: Afiliación y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sientes que existe (o existiría) una motivación especial por trabajar en el GMN? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es distinto a trabajar en otra empresa? • ¿Tendrías el mismo nivel de compromiso? • ¿De qué manera se manifiesta el compromiso de los colaboradores con el negocio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo mantienen el compromiso de los colaboradores? ○ ¿Cómo motivan a los colaboradores?
	Transmisión del Know-how	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo transmiten su conocimiento sobre el negocio con los jefes o gerentes?
2) Toma de decisiones	Crecimiento organizacional: Objetivos y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué opinas del crecimiento actual del negocio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Están siguiendo un plan o estrategia alineada a ese crecimiento? • ¿De qué manera quieren hacer crecer el negocio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué acciones están tomando para lograrlo? ○ ¿Dónde se está centrando los esfuerzos?

Tabla A4: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 2: Negocio influenciado por la familia (continuación)

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
2)Toma de decisiones	Criterios utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué decidieron abrir el Hebrón, luego de la reciente apertura de El Rancho? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué los llevó a tomar esa decisión? • ¿Por qué decidieron invertir en la Planta Procesadora? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué los llevó a tomar esa decisión? • ¿Por qué ingresaron al negocio de los concesionarios? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué los llevó a tomar esa decisión? • ¿Consideran que ha habido algún cambio en la forma como toman sus decisiones?
	“Delegación de autoridad”: Estratégico, táctico y operativo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién toma las decisiones? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Nos puede contar acerca del proceso de toma de decisiones dentro del Grupo? ○ ¿Cuál es el órgano de decisión? • ¿En qué situaciones delegan la toma de decisiones a los jefes de área? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿En qué casos requiere necesariamente su aprobación?
	Cuestionamiento de las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha habido casos en los que tuvo que intervenir en las decisiones que tomaron los jefes? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿De qué manera intervino? ○ ¿Cómo manejó dicha situación y cómo se solucionó?
	Influencia de conflictos familiares	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Recuerda algún inconveniente que hubo al tomar ciertas decisiones? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo sucedió? ¿Por qué? ○ ¿Cómo manejó dicha situación y cómo se solucionó?

Tabla A5: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 3.1: Profesionalización en la gestión de personas

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Análisis de puestos	Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen establecido un manual de funciones y requisitos para cada puesto? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Sólo para operativos o también para administrativos? ○ ¿Ha tenido actualizaciones? ¿Qué habilidades esperan que tengan los colaboradores que forman parte del GMN?
	*Especificación de funciones: Conocimiento y habilidades claves *DC: Roles y funciones conocidas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las funciones principales de Germán como jefe de operaciones y su mano derecha? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuáles fueron las habilidades clave que vieron en él? • ¿Cuáles son las funciones principales de Paúl como jefe de marketing y ventas? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuáles fueron las habilidades clave que vieron en él?
	Requerimientos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo determinan la cantidad de personal que necesita en cada restaurante/concesionario?
2) Selección y promoción	Procesos de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen establecido un proceso de reclutamiento y selección? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo, quien lleva a cabo este proceso y si están de acuerdo con las últimas contrataciones? ○ ¿Existen diferencias en los procesos? ¿Es igual para un chef que para un mozo? ○ ¿Qué tan satisfechos se han sentido con las últimas contrataciones?

Tabla A5: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 3.1: Profesionalización en la gestión de personas (continuación)

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
2) Selección y promoción	Procesos de promoción	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué pensaron y escogieron a Germán como jefe de operaciones y mano derecha de ustedes? • ¿Por qué pensaron y escogieron a Paúl como jefe de marketing y mano derecha de ustedes? • ¿Qué toman en cuenta para que alguien pueda hacer línea de carrera? ¿Puede mencionarnos algunos ejemplos? <ul style="list-style-type: none"> ○ Desempeño, tiempo laboral, perfil y metas profesionales. • ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores? ¿De qué manera?
3) Formación y desarrollo	Capacitaciones y Planes de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Realizan o han realizado algún tipo de capacitación o planes de desarrollo para los empleados en general o para un grupo de ellos? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿De qué forma se llevan a cabo? ○ ¿Con qué frecuencia se dan?

Tabla A6: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 3.2: Profesionalización en la gestión financiera

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Control financiero	Planificación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo elaboran su presupuesto? • ¿Cómo controlan de sus recursos financieros? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingresos y gastos • ¿Qué indicadores financieros son los importantes para el negocio? ¿En qué momento creen oportuno volver a endeudarse?
	Criterios de inversión: Objetivos, Costo, Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles han sido sus más grandes inversiones en el Grupo? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuáles son las más recientes? ○ ¿Cuáles han sido los montos (aproximados) de cada una? ○ ¿Cómo han financiado estas inversiones? • ¿Tienen planeado alguna inversión próximamente? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuál es el monto estimado? ○ ¿Cómo han pensado financiarlo? • ¿Consideran que la inversión en la Planta ha sido beneficiosa en cuanto a costo-beneficio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo fue compuesto el pago de la deuda (capital o deuda)? ○ ¿El costo fue mayor a lo esperado o fue como lo planificaron? ○ ¿En cuánto tiempo recuperaron la inversión? ○ ¿Cómo mejorar el beneficio que obtienen de ella? • ¿Consideran que la inversión en los concesionarios ha sido beneficiosa en cuanto a costo-beneficio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué porcentaje de los ingresos representa la venta a través de concesionarios? ¿Cómo afectaría un cierre de estos al GMN en general?

Tabla A6: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 3.2: Profesionalización en la gestión financiera (continuación)

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Control financiero	Criterios de endeudamiento: Fuentes y evaluación de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen facilidades en cuanto al acceso al sistema financiero? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Han mejorado sus condiciones de préstamos y endeudamientos a lo largo de los años? • ¿Con qué banco trabajan actualmente y por qué lo escogieron? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Han trabajado con otros anteriormente? ¿Por qué ya no? ○ ¿Bajo qué condiciones cambiarían de banco? • ¿Cuál es el principal motivo por el cual no han optado por adquirir una nueva deuda? ¿Por qué? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Adquirirían una nueva deuda porque el negocio la necesita aunque ustedes no la quieran?

Tabla A7: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 3.3: Profesionalización en la gestión del marketing y ventas

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Planificación comercial	Objetivos comerciales y proyecciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría comentarnos un poco sobre las ventas de ambos restaurantes? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Llevan o han llevado a cabo procesos para planificar la demanda o las ventas? ○ ¿Cuáles es el objetivo comercial para el Grupo? ○ ¿Qué monto de ventas planean alcanzar? ¿Cuánto es el crecimiento porcentual que esperan?
	Establecimiento de estrategias comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales desafíos para aumentar las ventas? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué acciones o estrategias tienen pensado para aumentar sus ventas?

Tabla A7: Guía de entrevista a nivel estratégico – Variable 3.3: Profesionalización en la gestión del marketing y ventas (continuación)

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
2) Marketing estratégico	Segmentación, targeting posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se busca posicionar a “El Rancho”? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué atributos se espera que los clientes identifiquen y valoren? ○ ¿Sienten que los clientes lo reconocen por dichos atributos? ¿Por qué? • ¿Cómo se busca posicionar a “El Hebrón”? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué atributos se espera que los clientes identifiquen y valoren? ○ ¿Sienten que los clientes lo reconocen por dichos atributos? ¿Por qué?
	Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Han considerado la elaboración un plan de marketing en los próximos años? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Consideran o no que es necesario actualmente para el negocio?
3) Marketing relacional	Atracción y fidelización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo buscan fidelizar a sus clientes? • ¿Han pensado estrategias para atraer nuevos clientes?

II. Guía de entrevistas a nivel familiares

Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión Empresarial y Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación que tiene por título "La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del Grupo Montoya Núñez (GMN), conglomerado del sector gastronómico en Chiclayo-Lambayeque", la cual tiene por objetivo presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisión estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del GMN. Para poder realizar nuestro análisis y recopilación de información solicitamos su colaboración para participar de esta entrevista, asimismo precisar que la información brindada será codificada y usada sólo para fines académicos. Por ello solicitamos su consentimiento para que las respuestas puedan ser grabadas y, al final de la sesión, tomarnos unas fotografías para sustentar la realización de las entrevistas. Muchas gracias.

Tabla A8: Guía de entrevista a nivel familiares – Variable 1: Subsistemas de negocio, familia y propiedad

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Desarrollo del negocio	Trayectoria del GMN: Origen, evolución y situación actual	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo recuerdas que ha evolucionado la empresa? ● ¿Cómo percibes la situación actual del Grupo? ● ¿Qué aspectos crees que se pueden mejorar en el Grupo? ● ¿Cuáles consideras que son las oportunidades que tiene el Grupo? ● ¿Cuáles son las ventajas de la empresa familiar?
2) Inserción de la familia	Familiares que colaboran en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo es trabajar con tus padres? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Es compatible con tu forma de trabajo? ● ¿Cómo es la relación entre tus padres? ● ¿Cómo es la relación con tus hermanos? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué aspectos ligados al negocio han conversado? ¿Con qué perfil los ves? ○ ¿Con quién es el que mejor te llevas? ● ¿Consideras que alguno de los hermanos tiene la prioridad para asumir el liderazgo del Grupo en un futuro? ¿Por qué?
	Transición generacional	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Ha habido participación de algún familiar en el negocio anteriormente? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo se unió al negocio? ○ Si no continúa, ¿por qué se retiró? ● ¿Quién de los hermanos es el más próximo a integrarse al Grupo? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo percibes que es su compromiso? ● ¿Cuáles son los requisitos para la inserción de un familiar en el negocio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Existe la posibilidad de que los familiares no directos ingresen? ● ¿Te interesa ingresar en el negocio? ¿Por qué esta decisión? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿En cuánto tiempo te incorporarías?

Tabla A8: Guía de entrevista a nivel familiares – Variable 1: Subsistemas de negocio, familia y propiedad (continuación)

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
	Transición generacional	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo ves tu entrada al negocio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿En qué áreas o proyectos te gustaría participar? ● ¿Preferirías ser un trabajador contratado o ser solo un consultor? ● ¿Cómo te sientes respecto al protocolo familiar? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Y acerca de los puntos del protocolo de la experiencia previa y que las parejas no se involucren en él negocio? ● ¿Considera que el plan de sucesión se realizó en el momento adecuado? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Creen que debió ser antes o que pudo ser después? ● ¿Considera que alguno de los hermanos en particular tiene interés por asumir las riendas del negocio? ● ¿Te proyectas a ser gerente general del Grupo? ● ¿Sientes que tu papá prefiere que tú seas el gerente general? ● ¿Qué carrera (estudias o has estudiado)? ¿En qué rama te gustaría especializarte? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo crees que esta elección puede contribuir al GMN? ● ¿Crees que tienes la experiencia para hacerte cargo del negocio?
3) Concentración de la propiedad	Sucesión de la propiedad	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo crees que se debería repartir la propiedad del negocio entre los hijos? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Tienen la misma participación los hijos que no se involucran en el negocio? ● ¿Se abre la posibilidad de que familiares no directos (primos, tíos) puedan poseer acciones? ¿Por qué? ● ¿Se abre la posibilidad de que personas externas a la familia puedan poseer acciones? ¿Por qué?

Tabla A9: Guía de entrevista a nivel familiares – Variable 2: Negocio influenciado por la familia

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Cultura	Valores y lenguaje compartidos	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cuáles considera que son los valores que caracterizan al GMN? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo los dueños transmiten los valores? ○ ¿Cómo se visibilizan los valores en los trabajadores?
	Clima laboral: relaciones, flexibilidad y condiciones	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo describirías la relación entre tus padres y los colaboradores del negocio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Has podido identificar oportunidades de mejora con respecto a este tema? ○ ¿Recuerdan haber tenido algunos conflictos? ¿Cómo los manejaron?
	Compromiso con el negocio: afiliación y motivación	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Sientes que existe (o existiría) una motivación especial por trabajar en el GMN? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Es distinto a trabajar en otra empresa? ○ ¿Tendrías el mismo nivel de compromiso?
	Transmisión del <i>Know-how</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Consideras que tus padres te han transmitido conocimientos o experiencias sobre el negocio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué conocimientos hacen? ¿De qué manera lo hicieron? ● ¿Consideras que los dueños han transmitido su <i>know-how</i> de forma oportuna a sus colaboradores (sobre todo jefes)?

Tabla A9: Guía de entrevista a nivel familiares – Variable 2: Negocio influenciado por la familia

Sub Variable	Indicadores	Preguntas Guía
2) Toma de decisiones	Crecimiento organizacional: objetivos y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué opinas del crecimiento actual del negocio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Están siguiendo un plan o estrategia alineada a ese crecimiento? • ¿De qué manera consideras que debe crecer el grupo? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Tienes metas en relación al crecimiento del Grupo? • ¿Qué opinas de los proyectos a futuro? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Consideras que el terreno camino Pimentel es una oportunidad? ○ ¿Y los concesionarios?



Tabla A9: Guía de entrevista a nivel familiares – Variable 2: Negocio influenciado por la familia (continuación)

Sub Variable	Indicadores	Preguntas Guía
	Criterios utilizados	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Consideras que ha cambiado la forma como han manejado tus padres el negocio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Ha habido algún cambio en la forma de tomar decisiones? ○ ¿Qué efectos han tenido sobre el GMN? ● ¿Cuáles son los factores más importantes que se deben analizar para tomar una decisión o realizar una inversión? ● ¿Qué criterios consideras que se tomaron en cuenta para invertir en la Planta Procesadora? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Consideras que la decisión fue acertada? ● ¿Qué criterios consideras que se tomaron en cuenta para invertir en el terreno camino a Pimentel Planta? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Consideras que la decisión fue acertada?
	Influencia de conflictos emocionales	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Recuerda algún inconveniente en que los problemas originados en la familia hayan repercutido en el negocio? <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo sucedió? ¿Por qué? ○ ¿Cómo manejó dicha situación y cómo se solucionó? ● ¿Sentiste ausencia de tus padres por el tema laboral?

III. Guía de entrevista a nivel estratégico: jefes y asesores

Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión Empresarial y Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación que tiene por título "La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del Grupo Montoya Núñez (GMN), conglomerado del sector gastronómico en Chiclayo-Lambayeque", la cual tiene por objetivo presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisión estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del GMN. Para poder realizar nuestro análisis y recopilación de información solicitamos su colaboración para participar de esta entrevista, asimismo precisar que

la información brindada será codificada y usada sólo para fines académicos. Por ello solicitamos su consentimiento para que las respuestas puedan ser grabadas y, al final de la sesión, tomarnos unas fotografías para sustentar la realización de las entrevistas. Muchas gracias.

Tabla A10: Guía de entrevista a nivel estratégico: jefes y asesores – Variable 1: Subsistemas negocio, familia y propiedad

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) “Desarrollo del negocio”	Trayectoria del GMN: Origen, evolución en el tiempo y situación actual	<ul style="list-style-type: none"> • Nos puedes dar una presentación de ti, ¿qué estudiaste, ¿cómo lograste entrar al grupo? • ¿De qué manera ha ido evolucionando la empresa desde que estás aquí? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los hitos más importantes? • ¿Cuál fue la etapa que más los marcó? • ¿Podría darnos una descripción sobre cómo percibe que es su situación actualmente? • ¿Cuáles serían las principales fortalezas que tiene el GMN? • ¿Cuáles son sus debilidades u oportunidades de mejora? • ¿Quiénes son los principales competidores? <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué se diferencian de ellos? • ¿Cuáles son los principales problemas que afronta el Grupo actualmente? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Desde cuándo perciben que tienen estos inconvenientes? • ¿Tienen alguna idea de cómo afrontarlos?
	Estructura y tamaño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la estructura organizacional del grupo? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se encuentran organizados sus trabajadores y cuáles son las jerarquías? • ¿Ha cambiado la estructura organizacional desde tu ingreso al GMN? ¿Cómo era antes? • ¿Cómo es específicamente la estructura de la Dirección Corporativa y qué miembros la conforman? • ¿Cuántos colaboradores tiene el GMN? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se distribuyen por unidad de negocio?

Tabla A10: Guía de entrevista a nivel estratégico: jefes y asesores – Variable 1: Subsistemas negocio, familia y propiedad (continuación)

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) “Desarrollo del negocio”	Propuesta estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué se dedica el GMN? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que esa es su misión? • ¿Cómo ve el GMN de acá a 5 años? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus objetivos dentro de ese periodo? • ¿Considera que va acorde a la misión?
	Establecimiento de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tienen establecidos protocolos de los procesos de las unidades de negocio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen protocolos de atención al cliente? • ¿Tienen protocolos de BPM? * • ¿Con qué otros protocolos cuentan?
	Certificaciones de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa cuenta con certificaciones de calidad? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Está en sus planes conseguir alguna?
2) Inserción de la familia	Transición generacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo son tus expectativas en cuanto a la sucesión generacional de los dueños? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que alguno de los hijos cuenta con el conocimiento, experiencia y aptitudes/competencias necesarias?
3) Concentración de la propiedad	Sucesión de la propiedad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está en tus planes ser participe del accionariado del GMN? ¿Por qué?

Tabla A11: Guía de entrevista a nivel estratégico: jefes y asesores – Variable 2: Negocio influenciado por la familia

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Cultura organizacional	Valores y lenguaje compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los valores que han inculcado en la empresa? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo los transmiten? • ¿Creen que el personal lo han interiorizado? • ¿Cómo se debería manejar la situación frente a los colaboradores que no están alineados con estos valores?
	Clima laboral: relaciones, flexibilidad y condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo perciben el clima laboral y las relaciones entre los trabajadores de la empresa? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo mejorar estas relaciones? • ¿Qué tipo de facilidades se les da a los trabajadores?
	Compromiso con el negocio: Afiliación y Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sientes que existe (o existiría) una motivación especial por trabajar en el GMN? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es distinto a trabajar en otra empresa? • ¿Tendrías el mismo nivel de compromiso? • ¿De qué manera se manifiesta el compromiso de los colaboradores con el negocio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo mantienen el compromiso de los colaboradores? • ¿Cómo motivan a los colaboradores?

Tabla A11: Guía de entrevista a nivel estratégico: jefes y asesores – Variable 2: Negocio influenciado por la familia (continuación)

Sub variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Cultura organizacional	Transmisión del <i>Know-how</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que los dueños te han transmitido su conocimiento sobre el negocio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera? ¿En qué aspectos o áreas específicas? • ¿Cómo transmiten (ustedes los jefes) los conocimientos del negocio con los administradores y demás colaboradores? <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué aspectos o áreas específicas se dio?
2) Toma de decisiones	Crecimiento organizacional: Objetivos y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué opinas del crecimiento actual del negocio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Están siguiendo un plan o estrategia alineada a ese crecimiento? • ¿De qué manera quieren hacer crecer el negocio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se enfocarán los esfuerzos? ¿en los restaurantes o concesionarios o ambos? • ¿Qué acciones están tomando para lograrlo? • ¿Qué otros proyectos tienen en mente el GMN?
	Criterios utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que los dueños han cambiado la forma de gestionar y liderar el negocio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha habido algún cambio en la forma de tomar decisiones? • ¿Qué efectos han tenido sobre el GMN? ¿Qué criterios se tomaron en cuenta? • ¿Por qué decidieron invertir en la Planta Procesadora? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es fue el objetivo de esta inversión? ¿Qué criterios se tomaron en cuenta? • ¿Y cuál es el objetivo de la remodelación? • ¿Por qué ingresaron al negocio de los concesionarios? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue el objetivo de ingresar? ¿Qué criterios se tomaron en cuenta?

Tabla A11: Guía de entrevista a nivel estratégico: jefes y asesores – Variable 2: Negocio influenciado por la familia (continuación)

Sub Variables	Indicadores	Preguntas Guía
2) Toma de decisiones	"Delegación de autoridad": estratégico, táctico y operativo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién toma las decisiones? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Nos puede contar acerca del proceso de toma de decisiones dentro del Grupo? • ¿Cuál es el órgano de decisión? • ¿Qué tipo de decisiones pueden tomar ustedes? <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué casos requiere necesariamente la aprobación de los dueños? • ¿En qué situaciones delegan la toma de decisiones a los administradores?
	Cuestionamiento de las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha habido casos en los que los dueños han intervenido en sus decisiones? <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera intervino? • ¿Cómo manejó dicha situación y cómo se solucionó? • ¿Ha habido casos en los que tuvo que intervenir en las decisiones que tomaron los administradores? <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera intervino? • ¿Cómo manejó dicha situación y cómo se solucionó?
	Influencia de conflictos familiares	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Recuerda algún inconveniente entre los dueños al tomar ciertas decisiones? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo sucedió? ¿Por qué? • ¿Cómo manejó dicha situación y cómo se solucionó?

Tabla A12: Guía de entrevista a nivel estratégico: jefes y asesores – Variable 3.1: Profesionalización en la gestión de personas

Sub Variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Análisis de puestos	Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen establecido un manual de funciones y requisitos para cada puesto? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Sólo para operativos o también para administrativos? • ¿Ha tenido actualizaciones? ¿Qué habilidades esperan que tengan los colaboradores que forman parte del GMN?
	*Especificaciones de puesto: conocimientos y habilidades claves *DC: Roles y funciones conocidos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las funciones principales de cada jefe? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles considera que son las habilidades clave requiere cada jefe? • ¿Cuál es la función de un administrador de los restaurantes? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las habilidades clave que requiere cada administrador? • ¿Cuáles son las funciones principales de Germán como jefe de operaciones y su mano derecha? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron las habilidades clave que vieron en él? • ¿Cuáles son las funciones principales de Paúl como jefe de marketing y ventas? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron las habilidades clave que vieron en él? • ¿Cómo determinan la cantidad de personal que necesita en cada restaurante/concesionario?
	Determinación de requerimientos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo determinan la cantidad de personal que necesita en cada restaurante/concesionario? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo los gestionan en época de pico de venta?
2) Selección y promoción	Proceso de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen establecido un proceso de selección? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo, quien lleva a cabo este proceso y si están de acuerdo con las últimas contrataciones? • ¿Existen diferencias en los procesos? ¿Es igual para un chef que para un mozo? • ¿Qué tan satisfechos se han sentido con las últimas contrataciones?

Tabla A12: Guía de entrevista a nivel estratégico: jefes y asesores – Variable 3.1: Profesionalización en la gestión de personas (continuación)

Sub Variables	Indicadores	Preguntas Guía
2) Selección y promoción	Procesos de promoción	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué crees que los dueños te dieron la oportunidad de asumir el cargo que tienes? • ¿Qué toman en cuenta para que alguien pueda hacer línea de carrera? <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño, tiempo laboral, perfil y metas profesionales • ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores? ¿De qué manera?
3) Formación y desarrollo	Capacitaciones y planes de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Realizan o han realizado algún tipo de capacitación o planes de desarrollo para los empleados en general o para un grupo de ellos? <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué áreas temáticas o conocimientos específicos se llevaron a cabo? • ¿Con qué frecuencia se dan? • ¿Qué otras capacitaciones tienen contempladas en un futuro?

Tabla A13: Guía de entrevista a nivel estratégico: jefes y asesores – Variable 3.2: Profesionalización en la gestión financiera

Sub Variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Control financiero	Planificación financiera: Elaboración presupuestaria, EEFF, KFI	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo elaboran su presupuesto? • ¿Cómo controlan de sus recursos financieros? <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos y gastos • ¿Qué indicadores financieros son los importantes para el negocio? ¿En qué momento creen oportuno volver a endeudarse?
	Criterios de inversión: Objetivos, Costo, Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sabes si el GMN tiene planeado alguna inversión próximamente? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál podría ser la fuente de financiamiento? • ¿De qué manera tienen planeado recuperar dicha inversión? • ¿Consideran que la inversión en la Planta ha sido beneficiosa en cuanto a costo-beneficio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo están recuperando la inversión? • ¿Cómo mejorar el beneficio que obtienen de ella? • ¿Consideran que la inversión en los concesionarios ha sido beneficioso en cuanto a costo-beneficio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué porcentaje de los ingresos representa la venta a través de concesionarios? ¿Cómo afectaría un cierre de estos al GMN en general?
	Criterios de endeudamiento: Fuentes y evaluación de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen facilidades en cuanto al acceso al sistema financiero? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Han mejorado sus condiciones de préstamos y endeudamientos a lo largo de los años? • ¿Con qué banco trabajan actualmente y por qué lo escogieron? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Han trabajado con otros anteriormente? ¿Por qué ya no? • ¿Bajo qué condiciones cambiarían de banco?

Tabla A12: Guía de entrevista a nivel estratégico: jefes y asesores – Variable 3.3: Profesionalización en Marketing y ventas

Sub Variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Planificación comercial	Objetivos comerciales y proyecciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría comentarnos un poco sobre las ventas de ambos restaurantes? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Llevan o han llevado a cabo procesos para estimar las ventas futuras? • ¿Cómo establecen sus objetivos de venta? • ¿Qué monto de ventas planean alcanzar? ¿Cuánto es el crecimiento porcentual que esperan? • ¿Cuáles son los principales desafíos para aumentar las ventas?
	Establecimiento de estrategias comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales desafíos para aumentar las ventas? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones o estrategias tienen pensado para aumentar sus ventas?
2) Marketing estratégico	Segmentación, <i>targeting</i> y posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se busca posicionar a “El Rancho”? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué atributos se espera que los clientes identifiquen y valoren? • ¿Sienten que los clientes lo reconocen por dichos atributos? ¿Por qué? • ¿Cómo se busca posicionar a “El Hebrón”? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué atributos se espera que los clientes identifiquen y valoren? • ¿Sienten que los clientes lo reconocen por dichos atributos? ¿Por qué? • ¿Cómo diferenciaría el público objetivo de cada restaurante? • ¿Qué canales de información manejan con el cliente?
	Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Han considerado la elaboración un plan de marketing en los próximos años? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideran o no que es necesario actualmente para el negocio?
3) Marketing relacional	Atracción y fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo buscan fidelizar a sus clientes? • ¿Han pensado estrategias para atraer nuevos clientes?

IV. Guía de entrevista a nivel táctico: administradores

Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión Empresarial y Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación que tiene por título "La

empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del Grupo Montoya Núñez (GMN), conglomerado del sector gastronómico en Chiclayo-Lambayeque", la cual tiene por objetivo presentar las necesidades de profesionalización en la toma de decisión estratégicas a nivel de la Dirección Corporativa del GMN. Para poder realizar nuestro análisis y recopilación de información solicitamos su colaboración para participar de esta entrevista, asimismo precisar que la información brindada será codificada y usada sólo para fines académicos. Por ello solicitamos su consentimiento para que las respuestas puedan ser grabadas y, al final de la sesión, tomarnos unas fotografías para sustentar la realización de las entrevistas. Muchas gracias.

Tabla A12: Guía de entrevista a nivel táctico: administradores– Variable 1: Subsistemas negocio familia y propiedad

Sub Variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Desarrollo del negocio	Trayectoria del GMN: Origen, evolución y situación actual	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Nos puedes dar una presentación de ti, qué estudiaste, cómo lograste entrar al grupo? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ha hecho que te mantengas en el Grupo? • ¿De qué manera ha ido evolucionando la empresa desde que estás aquí? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los hitos más importantes? • ¿Podría darnos una descripción sobre cómo percibe que es su situación actualmente? • ¿De qué se sienten orgullosos ustedes como empresa? ¿Cuáles son las fortalezas del GMN? • ¿Qué aspectos le preocupan en el entorno de la empresa? ¿Cuáles son las principales dificultades? • ¿Quiénes son los principales competidores? <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué se diferencian de ellos?
	Establecimiento de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tienen establecidos protocolos para mejorar el servicio al cliente? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría explicarnos en qué se basa de este protocolo? • ¿Han cambiado los protocolos de atención al cliente? ¿Cuáles fueron los principales cambios?

Tabla A12: Guía de entrevista a nivel táctico: administradores– Variable 1: Subsistemas negocio familia y propiedad (continuación)

Sub Variables	Indicadores	Preguntas Guía
2) Inserción de la familia	Familiares que colaboran en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo describiría la forma de trabajar de los dueños? • ¿Has tenido oportunidad de conversar con los hijos acerca del negocio? • ¿Se han involucrado en las labores de la empresa? ¿De qué forma? • ¿Alguna vez ha trabajado algún otro familiar en el GMN?



Tabla A13: Guía de entrevista a nivel táctico: administradores– Variable 2: Negocio influenciado por la familia

Sub Variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Cultura	Valores y lenguaje compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los valores más importantes para ti en el GMN? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se evidencia en el día a día la importancia de los valores? • ¿Cómo se maneja la situación frente a los colaboradores que no están alineados con estos valores?
	Clima laboral: relaciones, flexibilidad y condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la relación entre ustedes? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Entre las áreas también se llevan de esa forma? • ¿Cómo es tu relación con la administradora del otro restaurante? • ¿Cómo manejas la situación cuando el personal a tu cargo comete errores por los colaboradores? • ¿Qué tipo de facilidades se le da a los colaboradores?
	Compromiso: Afiliación y Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sientes que existe una motivación especial por trabajar en el GMN? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es distinto a trabajar en otra empresa? • ¿Cómo te proyectas profesionalmente en el Grupo? • ¿De qué manera se manifiesta el compromiso de los colaboradores con el negocio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo mantienen el compromiso de los colaboradores? • ¿Cómo motivan a los colaboradores?
2) Toma de decisiones	Delegación de autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de decisiones pueden tomar ustedes? <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué casos requiere necesariamente la aprobación de los jefes? • ¿Cuáles son tus roles como administrador del negocio?
	Cuestionamiento de las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha habido casos en los que los dueños o jefes han intervenido en sus decisiones? ¿Por qué? <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera intervino?

Tabla A14: Guía de entrevista a nivel táctico: administradores– Variable 3.1: Profesionalización en la gestión de personas

Sub Variables	Indicadores	Preguntas Guía
1) Análisis de puestos	Descripción de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ¿Tienen establecido un manual de funciones y requisitos para cada puesto? <ul style="list-style-type: none"> ¿Conoces las principales funciones y requisitos para tu puesto?
2) Selección y Promoción	Procesos de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> ¿Tienen establecido un proceso de reclutamiento y selección? <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo fue tu proceso de selección y quién lo lleva a cabo?
	Procesos de promoción	<ul style="list-style-type: none"> ¿Existe línea de carrera? ¿Por qué crees que las administradoras te dieron la oportunidad de asumir el cargo que tienes? ¿Qué toman en cuenta para que alguien pueda hacer línea de carrera? <ul style="list-style-type: none"> Desempeño, tiempo laboral, perfil y metas profesionales ¿Has recibido feedback acerca de tu desempeño? <ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera y con qué frecuencia?
3) Formación y desarrollo	Capacitaciones y Planes de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ¿Recuerdas haber recibido algún tipo de capacitación? <ul style="list-style-type: none"> ¿Con qué frecuencia se dan? ¿Consideras que influyó en tu desempeño?

Tabla A15: Guía de entrevista a nivel táctico: administradores– Variable 3.3: Profesionalización en la gestión de Marketing y ventas

Sub Variables	Indicadores	Preguntas Guía
Marketing estratégico	Segmentación, <i>targeting</i> , y posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son la competencia de “El Rancho” / “El Hebrón”? <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se diferencian de la competencia? ¿Cómo diferenciaría el público objetivo de cada restaurante?
Marketing relacional	Atracción y fidelización	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo buscan fidelizar a sus clientes? ¿Han pensado estrategias para atraer nuevos clientes?

ANEXO I: Bitácora – 1º Visita de campo

El primer viaje tuvo lugar el sábado 05/10/2019 hasta el martes 08/10/2019 y tuvo como fin conocer la ciudad de Chiclayo, el contexto económico y social donde se desarrolla el Grupo Montoya Núñez (GMN) y un primer acercamiento en relación a su gestión y operación. Se conoció la céntrica ubicación⁶ y las instalaciones de sus 2 restaurantes: El Hebrón y El Rancho. Ambos se encuentran en la Av. Balta (la principal de Chiclayo) en la cuadra 6 y 11 respectivamente, muy cerca también al Parque Principal de Chiclayo, por donde transcurre una gran afluencia de personas, la cual favorece directamente a los diversos negocios como hotelería, restaurantes, servicios bancarios y entre otros. Amos locales cuentan con 2 pisos para la atención al público y en el horario de 20hrs a 22hrs cuentan con música en vivo, lo cual es del agrado de los clientes. Por otro lado, la Planta Procesadora de Alimentos S.A.C, unidad de apoyo del GMN, se encuentra en proceso de remodelación por lo que no se pudo realizar la observación no participante para conocer las principales actividades que se llevan a cabo.

Los dueños del GMN se mostraron muy contentos de poder ayudarnos a desarrollar nuestro trabajo de investigación, y mencionaron explícitamente que les gustaría tener en cuenta los resultados para la mejora del negocio. Gracias a ellos, es que pudimos conversar con 7 empleados entre ellos: 2 miembros de la Dirección Corporativa, 2 Administradores de tienda y 3 colaboradores del front line. La lista y fecha de entrevistados en cada día se muestra a continuación:

- Sábado 05/10/19: Paul López (Jefe de Marketing) y Consuelo Núñez (Fundadora).
- Domingo 06/10/19: Miguel Montoya (Fundador) con presencia de Consuelo Núñez.
- Lunes 07/10/19: Gisela (Asistente de logística), Edson Lozano (Mozo), Yanet Díaz (Administradora de “El Rancho”), Yiuliana (Administradora de “El Hebrón”).
- Martes 08/10/19: Miguel Montoya (hijo del fundador) y Germán Lara (Gerente de operaciones)

⁶ Cerca de estos restaurantes se albergan los principales comercios tales como mercados de abarrotes, cárnicos, frutas, ropa y entre otros, espacios concentrados en el Mercado Central de Chiclayo y alrededores de las Av. Balta, Av. Alfredo Lapoint, Av. Lora Cordero y Av. Vicente Vega.

Tabla A16: Fotos de la primera visita de campo

Fotografía	Comentario
	<p>Reunión introductoria con el Jefe de Marketing y Ventas del GMN, Paúl López, en el restaurante el Hebrón. La entrevista fue dirigida por Mauricio Yzusqui y Javier Rodríguez, y anotada por Niel Romero.</p>
	<p>Entrevista exploratoria con Edson, Mozo del restaurante “El Hebrón”. La conversación se realizó por Javier Rodríguez, Mauricio Yzusqui y Niel Romero.</p>
	<p>Mercado Modelo de Chiclayo. Uno de los principales mercados de la ciudad. En este espacio se albergan diversos negocios de alimentos, ropa, útiles de aseo, herramientas y entre otros. La visita se realizó de forma conjunta con la participación de Javier Rodríguez, Mauricio Yzusqui y Niel Romero.</p>

ANEXO J: Bitácora – 2º Visita de campo

La segunda visita a campo tuvo lugar desde el día jueves 14/11/2019 hasta el domingo 17/11/2019 y tuvo como finalidad entrevistar de manera profunda a 19 miembros de distintos niveles jerárquicos en el Grupo Montoya Núñez (GMN), tal como se puede apreciar en nuestra lista de entrevistados.

En esta segunda visita sí se conoció la Planta Procesadora de Alimentos S.A.C, unidad de apoyo del GMN, la cual se encuentra ubicada en la zona industrial de Chiclayo, a 25 minutos del centro de la ciudad con auto. La Planta aún se encuentra en proceso de remodelación, pero se pudo observar la reestructuración que se está haciendo en los pisos (se quitó la cerámica y se usa una especie de sulfato de acuerdo a los requerimientos del HACCP), la limpieza y reordenamiento de máquinas, entre otros aspectos. Cabe decir, que no nos permitieron tomar fotografías al interior de la Planta, ya que mencionaron que los dueños lo habían prohibido (suponemos que es por secreto industrial).

Los dueños del GMN nuevamente se mostraron muy contentos de poder ayudarnos a desarrollar nuestro trabajo de investigación. Nuevamente gracias a ellos, pudimos concretar más entrevistas.

- Viernes 15/11/19: Yuliana (Administradora de “El Hebrón”), Milagros (Mozo “El Rancho”)
- Sábado 16/11/19: Miguel Montoya (Fundador) Consuelo Núñez (Fundadora), Raúl La Madrid (asistente de logística), José Luis (Mozo), Alonso (Cocinero), Darwin (Jefe de cocina), María (Cajero el Hebrón), Gianina (Cajera el Rancho)
- Domingo 17/11/19: Germán Lara (Gerente de operaciones), Paul López (Jefe de Marketing), Diana (asistente de planta), Ángel Tequén (Asistente Contable), Yanet Díaz (Administradora de “El Rancho”), Tania (Administradora de Concesionaria en USS), Manuel (Administradora de Planta), Susana (Hija), Caleb (Hijo)

Tabla A16: Fotos de la segunda visita de campo

Fotografía	Comentario
	<p>Reunión y entrevista a profundidad con el dueño del GMN, Miguel Montoya. La entrevista tuvo lugar en su domicilio y fue dirigida por Mauricio Yzusqui y Niel Romero, y, anotado por Javier Rodríguez</p>
	<p>Entrevista a profundidad con Manuel, Encargado de la planta “T&C Procesadora de alimentos”. La entrevista tuvo lugar en la misma planta y fue dirigida por Mauricio Yzusqui y anotada por Javier Rodríguez</p>
	<p>Visita a la Planta “T & C Procesadora de Alimentos”. Un aspecto importante a mencionar es que no estaba permitido tomar foto a los interiores y áreas de la Planta. La visita se realizó de forma conjunta con participación de Javier Rodríguez, Mauricio Yzusqui y Niel Romero.</p>
	<p>Entrevista a profundidad con el Administradora de “El Hebrón”. La entrevista fue dirigida por Niel Romero y anotada por Javier Rodríguez</p>

ANEXO K: Matriz FODA - GMN

Tabla A17: Fortalezas y debilidades del GMN

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso por parte de los trabajadores • Capacidad operativa de la planta • Patrimonio sólido • Activos (IME) para la producción, procesamiento y elaboración de productos • Ubicación estratégica de los restaurantes • Ofrecen platos típicos norteños y otras variedades • Baja rotación de personal por parte de la gerencia • Estandarización de procesos y control de recursos • Restaurantes consolidados • Convenios laborales con universidades importantes en Chiclayo • Control de la contabilidad y logística de los insumos • Capacidad para inversión en nuevos rubros o expandirse • Cuenta con certificaciones de BPM y próximo el HACCP • Implementación de KPI's para que la gerencia tenga una lectura general de las operaciones del negocio • Negocio estable y solvente sin deudas pendientes 	<ul style="list-style-type: none"> • No poseen un alineamiento estratégico • Confusión de roles y funciones • Capacidad no ocupada de Planta genera costos fijos • La meritocracia acortar algunos procesos de selección • Superposición sobre la decisión que toman los trabajadores • Poco personal profesional especialista con conocimiento teórico • Alta rotación en el personal de atención • Existen trabas en dar luz verde a las ideas de los hijos • No se tiene una directriz sobre el crecimiento de la empresa, sino diversas opciones • No hay mucho énfasis en las capacitaciones • Algunas veces hay imposiciones de cómo se deben hacer las cosas • Insuficiente criterio económico, empresarial y manejo de indicadores por parte de los administradores hacia abajo

Tabla A17: Fortalezas y debilidades del GMN (continuación)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura orientada a la mejora constante • Reuniones constantes con todo el personal para conocer cómo van las operaciones • Tecnología y sistemas ERP que permiten automatizar los procesos • Cultura de solidaridad y trabajo en equipo • Acceso a créditos a una baja tasa de interés • Calidad del servicio y el producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las áreas estratégicas por parte de los gerentes • Preferencia por trabajar con el capital propio que con deuda • Búsqueda de soluciones que “calcen al problema”, sin evaluación o como se vería más adelante • Fidelización de clientes descuidada • Desconocimiento de las funciones entre pares (gerentes hacia jefes) • No hay una delimitación de funciones

Tabla A18: Oportunidades y amenazas del GMN

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión pública en turismo • Acceder a nuevos mercados • Exportación de alimentos preparados • Atender a aeropuertos • Apertura de más concesionarias • Brindar servicio de catering • Alquilar terrenos • Mejorar la infraestructura de los restaurantes y la planta • Desarrollo de nuevas categorías de productos (helados, postres y entre otros) • Expansión en el mercado norte peruano con más restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores en el rubro restaurantes • Desastres naturales (fenómeno del niño) • Emergencias sanitarias (gripe porcina) • Crisis económica que afecte a los consumidores • Escasez de alimentos en los mercados principales de abastecimiento • Desarrollo de una ley que prohíba los concesionarios externos en los colegios, institutos y universidades • Incremento de los precios de los insumos • Tendencia de un estilo de vida saludable

ANEXO L: Cronograma de actividades

Tabla A19: Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	Responsables																	2020																			
			Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
			Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Correcciones de Seminario 1																																					
1.1	Búsqueda y confirmación de asesor para Seminario 2	MY, JR																																				
1.2	Lectura bibliográfica	MY, JR																																				
1.3	Afinación de Marco Teórico	MY, JR																																				
1.4	Corrección de objetivos	MY, JR, NR																																				
1.5	Asesoría con dos expertos empresa familiar	MY, JR, NR																																				
2	Recopilación de Información																																					
2.1	Primera Visita de campo																																					
2.1.1	Conocer el entorno bajo el cual opera el Grupo	MY, JR, NR																																				
2.1.2	Presentación de GT y de integrantes de la Dirección Corporativa	MY, JR, NR																																				
2.1.3	Visita guiada por las instalaciones: Planta, El Hebrón, El Rancho	MY, JR, NR																																				
2.1.4	Entrevista introductoria a dueños del grupo	MY, JR, NR																																				
2.1.5	Entrevista introductoria a miembros de la DC	MY, JR, NR																																				

Tabla A19: Cronograma de actividades (continuación)

N°	ACTIVIDADES	Responsables *													2020																							
			Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
			Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2.2	Entrevista a expertos																																					
	Entrevista a especialistas de metodología																																					
	Entrevista a especialistas en áreas temáticas																																					
2.3	Sistematizar información y preparación de 2 salidas																																					
	Corrección y mejora de Matriz de consistencia																																					
	Corrección y mejora de instrumentos de recolección de información																																					
2.4	Segunda Visita de campo																																					
	Entrevista a dueños																																					
	Entrevista personal a cada uno de los 3 hijos	MY, JR, NR																																				
	Entrevista personal a jefe de finanzas	MY, JR, NR																																				
	Entrevista personal a jefe de marketing y comercial	MY, JR, NR																																				
	Entrevista personal a jefe de operaciones																																					
	Entrevista a administradores de restaurantes																																					
	Entrevista empleados operativos con más tiempo: chefs, barman, mozos, caja	MY, JR, NR																																				
	Observación: Planta Procesadora	MY, JR, NR																																				

ANEXO M: Matriz de análisis

		Patrones				
		Dirección Corporativa		Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo
Objetivos	VARIABLES	Dueños	Jefes	Hijos	Administradores	Colaboradores
<p>1) Describir, en el GMN, la actual composición y situación de los subsistemas negocio, familia y propiedad.</p>	<p>Desarrollo del Negocio</p>	<p>1) Propuesta estratégica: Concuerdan que la misión del GMN es elaborar, transformar y comercializar alimentos.</p> <p>2) Fortalezas: - Situación del negocio estable y solvente, que permite realizar nuevas inversiones. - Los restaurantes tienen una buena ubicación - La atención al público y la calidad de la comida son fortalezas - Se busca constantemente una mejora constante en la forma en la que se realizan las operaciones - Mejora en el control de procesos gracias a la implementación del sistema SHIOLD y a la gestión a través de sistema de reportes. - Se cuenta con BPM a</p>	<p>1) Propuesta estratégica: Definen como parte de la misión cuestiones más intrínsecas como transmitir felicidad a los clientes.</p> <p>2) Fortalezas - La ubicación, atención e infraestructura de los restaurantes. - Perciben que tienen la suficiente solvencia como para realizar nuevas inversiones. - Cuentan con una buena organización, objetivos claros y trabajadores leales. - Destacan que a diferencia de antes se tiene más orden y control del negocio gracias al cambio en</p>	<p>1) Fortalezas - Ubicación, antigüedad y buena calidad en la comida. - Como empresa familiar destacan que hay bastante libertad, independencia y conocimiento del giro del negocio. - Sí se resalta que el núcleo de la estructura organizacional del Grupo está bien diseñada.</p> <p>2) Debilidades y oportunidades de mejora - Se debe ser cada vez más profesional: mayor orden control, uso de indicadores y correcta asignación de costos - Hace falta una estructura organizativa forma y entendida por todos - Se podría innovar en los platos servidos. También se deben solucionar los problemas de raíz y no</p>	<p>1) Fortalezas - Se destacan la antigüedad, ubicación y atención al público. - Cuentan con trabajadores leales, con experiencia y se brindan capacitaciones constantes. - Los administradores han adoptado la cultura de los dueños y jefes. También están orientados a una mejora continua. - Importancia de los controles de calidad internos que se realizan desde el momento en el que se prepara un plato hasta la forma en la que se atendió al cliente - Se cuenta con protocolo de atención al cliente, que sirve como una guía. - Se cuenta con protocolo de producción e involucran tanto a los procesos de Planta como</p>	<p>1) Fortalezas - Ubicación, antigüedad, infraestructura, atención al público y calidad en la comida. - Trabajadores leales y con experiencia - Gran patrimonio y crecimiento constante. Permite realizar nuevas inversiones. - Se resalta la mejora de lo sistemas y ERP para registrar pedidos y pagos - Se respalda el mejor orden y control del negocio, y afirman su beneficio en cuanto al producto - Se cuenta también con PGH y certificados de DIGESA.</p> <p>2) Debilidades u oportunidades de</p>

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>través de la certificadora SGS y se apunta a obtener un HACCP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se tienen protocolos tanto para el procesamiento de insumos como para la atención al cliente. - La gestión a través de reportes. <p>3) Debilidades y oportunidades de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se podría integrar herramientas tecnológicas en las operaciones de los restaurantes. - Mejorar la eficiencia de la utilización de la capacidad instalada de la Planta. 	<p>la estructura organizacional y a los reportes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejor disciplina de colaboradores - En cada etapa de producción se se controlan mínimos y máximos. <p>3) Debilidades y oportunidades de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe una alta rotación en atención al público - Obtener un HACCP para dar mayor credibilidad a los clientes y poder en el futuro exportar o participar en licitaciones 	<p>solo parcharlos por el momento</p>	<p>los de los locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un BPM y también con formatos propios de calidad. <p>2) Debilidad y oportunidades de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el concesionario de la Sipan hay bastante competencia, pues hay otro cafetín dentro de la universidad y varios locales a los alrededores. - La atención al cliente es uno de los puntos en los que aún se podría mejorar. - En cuanto a la Planta, sería mejor si es que hubiesen ingenieros de forma permanente para resolver problemas o aclarar dudas en el día a día. 	<p>mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se podrían incluir la integración de herramientas tecnológicas, mejorar la atención al cliente. - Algunos trabajadores sugieren utilizar las mermas para la elaboración de productos complementarios. - No se debería descuidar los juegos infantiles, pues podrían atraer a grandes familias.
	Inserción de la familia	<p>1) Con respecto a los dueños:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miguel administra y vela por la organización de la empresa y Consuelo solo estoy en la parte financiera [Con]. 	<p>1) Con respecto a los dueños:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambos se complementan y funcionan como una balanza para el negocio. 	<p>1) Con respecto a los dueños:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miguel (padre) es un poco reacio con las ideas y sugerencias que pueden darle sus hijos. <p>2) Con respecto a cada uno</p>	<p>1) Con respecto a los hijos en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se involucran mucho en el negocio, muy poco una o dos veces al año. - Cada vez que están en Chiclayo visitan los locales, regularmente. 	<p>1) Con respecto a los hijos en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se ha tenido la oportunidad de conversar con los hijos acerca del negocio. No hay mucha familiaridad con los

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>2) Con respecto a los hijos en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo correcto era insertarlos progresivamente, porque hasta ahora no están participando en de forma tan involucrada. - No quieren que el negocio muera tras la sucesión, por el esfuerzo que han realizado. - No quieren tener deudas al momento de la sucesión. - Buscan que la incorporación se dae progesivamente, primero como encargaturas. <p>3) Con respecto a cada uno de los hijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miguel: Apoya más en las cuestiones de marketing - Caleb: Es ingeniero industrial, apoya en la parte de organización y distribución de funciones, y se encargará de la Planta. - Susana: Es arquitecta y nos ayuda a ver la parte 	<p>2) Con respecto a los hijos en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al estar lejos, los hijos brindas sugerencias y mejoras a través de Whatsapp, sobre todo vinculadas al Mkt. <p>3) Con respecto a cada uno de los hijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miguel: Da opiniones en temas de marketing, diseño, ventas. - Caleb: <ul style="list-style-type: none"> * Más visión como empresario, y sería el líder por sus características * Está estudiando Ingeniería Industrial visita los locales de criterios opiniones. - Susana: Metódica, apoya con las remodelaciones - Daniela: En proceso de maduración 	<p>de los hijos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miguel: <ul style="list-style-type: none"> * Me desligue del tema familiar-negocio por la distancia (Lima) [Mih]. * Es posible que trabaje con ellos pronto. Me gustaría ver el desarrollo de imagen y la escalabilidad de los restaurantes en el norte del país en Tarapoto, Jaén, Bagua. [Mih]. * No se ve como el futuro gerente [Mih] * Miguel está en otras cosas está en su etapa de su vida, para él las empresas ya pasaron a un lado, están como en segundo plano. [Sus] - Caleb: <ul style="list-style-type: none"> * Perfil más de Operaciones procesos, industria. [Mih] * Intención de trabajar en la empresa a pesar de poder encontrar mejores ofertas [Ca] * Muchas ideas para mejorar los concesionarios [Cal] * Estudia Ingeniería 	<ul style="list-style-type: none"> - Participan en él tema de lo que son opiniones de marketing. <p>2) Con respecto a cada uno de los hijos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miguel: <ul style="list-style-type: none"> * Visita los locales y conversa sobre cosas se pueden cambiar o mejorar. * Se inmiscuía más en el negocio cuando estaba soltero, pero ahora ya no. - Caleb: <ul style="list-style-type: none"> * Es arriesgado y aventado,le gusta meterse en el negocio [Yul] * Es más de consumir y brindar su opinión sobre los platos. - Susana: <ul style="list-style-type: none"> * Viene poco porque está en Lima, ella vio la remodelación [Jan] 	<p>hijos.</p> <p>2) Con respecto a cada uno de los hijos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miguel: <ul style="list-style-type: none"> * Estudió marketing y se interesa por el negocio. * Ayuda con el tema de marketing, ventas y atención al público. - Caleb: <ul style="list-style-type: none"> * Está un poco más interesado en la Planta: producción y Logística. * Da su opinión sobre los platos. - Susana: <ul style="list-style-type: none"> * Involucrada en arquitectura y el diseño.

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>de la infraestructura de la empresa. - Daniela: Está terminando el colegio y no sabe qué va a estudiar exactamente.</p> <p>4) No se planea que ingresen otros familiares a la empresa.</p>		<p>industrial y sabe mucho de plantas, y yo por el trabajo que tengo también veo procesos en plantas. [Sus] * Sabe manejar a mi papá, entonces ellos si se llevan bien, supongo que a él si lo veo [liderando la empresa] pero todavía en un largo plazo [Sus] - Susana: *Ha hecho la remodelación del negocio. *En temas de construcción, le hacen más caso a Susana ya que ella ha estudiado arquitectura. * Yo el año pasado realicé la remodelación del rancho. El Rancho nunca recibió una remodelación.</p> <p>3) No es del agrado de la dueña que ingresen otros familiares a la empresa [Sus]</p>		
	Concentración propiedad	<p>- Tienen deseos de que sean sus hijos quienes entren al negocio y lo gestionen. - Sin embargo aún no tienen claramente</p>	<p>- La introducción de acciones es beneficioso para la empresa</p>	<p>- Discrepancias acerca de la repartición oficial de la propiedad. - De acuerdo en que los hijos que no participen en la empresa aún puedan dar</p>		

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>definidos cuál será la distribución final de la propiedad. Al ser 4 hijos, la toma de decisiones será más complicada</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se sienten cómodos con la idea de que otros familiares o personas externas ingresen al Grupo. 		<p>su opinión acerca del negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discrepancia con la aceptación de que personas externas a la familia posean acciones del Grupo - Protocolo familiar facilita la repartición de la propiedad. en caso no se llegue a un acuerdo, se vende todo y se reparte equitativamente - Si un hermano no quiere participar, el Grupo recompra las acciones y se le paga el dinero correspondiente. Luego la persona sale 		
2) Identificar los aportes y trabas familiares que influyen estratégicamente en el negocio del GMN.	Cultura	<p>1) Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como valores organizacionales se destacan los valores como responsabilidad, compromiso, honradez/honestidad e iniciativa. Esto se puede deber a que este nivel delega una gran cantidad de funciones, por lo que es importante que la persona a la que se le 	<p>1) Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por parte de los jefes hacer bien las cosas, la sinceridad y tener un compromiso son características de los colaboradores. - Mencionan que siempre se tienen ganas de hacer las cosas lo mejor posible. 	<p>1) Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todo lo realizado por sus padres genera motivación también en los hijos para seguir adelante con el negocio. El compromiso parte de la familia - Los hijos a pesar de no estar día a día en el negocio reconocen el alto compromiso que tienen los colaboradores, sin embargo también resalta 	<p>1) Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencionan como principales valores el respeto, la responsabilidad y la puntualidad. - Ha habido una mejora en la actitud y compromiso de los trabajadores <p>2) Clima organizacional: Los administradores</p>	<p>1) Valores</p> <p>Se resaltan con mayor frecuencia: Compromiso, puntualidad, y trabajo en equipo. También se menciona el tema de la solidaridad y el respeto como aspectos vinculados al trabajo en equipo.</p> <p>2) Clima</p>

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>encargan las funciones delegadas sean íntegras.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los dueños presentan un alto compromiso con el negocio debido a que es el trabajo de su vida. Representa el mayor logro profesional de su carrera. - Afirman su sentido de solidaridad con los colaboradores que más lo necesitan, del mismo modo los colaboradores perciben el apoyo que se les brinda. - Asimismo tienen apertura a seguir aprendiendo nuevas cosas. <p>2) Clima organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los dueños valoran la puntualidad de pagos del personal a pesar del contexto informal que se tiene en Chiclayo - Los dueños tienen distintas formas de trato con los trabajadores. Por un lado el señor Miguel por su personalidad tiende a ser un poco 	<p>2) Clima organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los bonos, incentivos son para incentivar a los colaboradores a pasar sus metas [motivación] - El relacionamiento con los dueños contempla confianza, ayuda, proactividad más allá de las funciones y no se entra a tallar el tema de la verticalidad jerárquica. - Los jefes afirman la existencia de un buen ambiente laboral, aunque resaltan que existen conflictos entre la cocina y atención al cliente porque algunas veces se cometen errores en la toma de pedidos. <p>3) Transmisión del know how</p> <ul style="list-style-type: none"> - También consideran 	<p>que se hacen las cosas sin evaluar el impacto que tiene en otros aspectos como económicos, capacidad entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otros valores que se resaltan son la responsabilidad, la lealtad y la honestidad. <p>2) Clima organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No conocen a detalle cómo es el clima laboral dentro del GMN, asumen que es bueno. - Hay conflicto con los padres en cuanto a la implementación de ideas, exigen una mayor apertura por parte de ellos <p>3) Transmisión del know how</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los hijos comentan que ellos conocen el negocio porque ha sido parte de toda su vida, pero no se menciona una forma detallada de transmisión del conocimiento. - En cuanto a la transmisión de 	<p>conciernen que el GMN les brinda facilidades en los horarios, permisos, asimismo reconocen que los pagos se realizan de manera puntual y hay bono e incentivos por sobrepasar sus metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por otro lado también resaltan que existen reuniones, talleres y actividades que permiten confraternizar a los colaboradores. - Los administradores reconocen que el ambiente laboral tiene presiones y exigencias debido al rubro restaurantes del GMN, sin embargo no lo toman a mal, sino como parte de las exigencias laborales. - Asimismo sienten que hay respeto entre los colaboradores, las funciones que realizan y siempre hay una comunicación constante con sus jefes directos. - Los administradores reconocen que existe confianza por parte de los 	<p>organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Así como los niveles ya explicados, los colaboradores operativos también reconocen la puntualidad de pagos, permiso, actividades de confraternidad y bonos que son equitativos entre todos los trabajadores. - Los colaboradores reconocen que existen oportunidades de crecimiento para ellos, y es un factor de motivación. - Asimismo, las personas con las que trabajan tienden a escuchar y enseñar cuando tienen problemas realizando sus funciones. - Hay una buena predisposición a hacer bien las cosas. - También destacan el sentido de solidaridad y flexibilidad que hay en el GMN. - Mencionan también

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>complicado de convencer y se busca hacerle entender con razones. Por otro lado la señora Consueño siempre busca la manera de ayudar y dar facilidades, un poco más empática.</p> <p>3) Transmisión del know how - Para los dueños, las reuniones semanales son la fuente principal de transmisión de conocimientos.</p>	<p>las reuniones y a la vez ser escuchados y la libertad para realizar las cosas como una buena conducción del conocimiento y experiencia.</p>	<p>conocimiento hacia los trabajadores, menciona que las reuniones son un buen método pero no suficientes, pues por un lado generan dependencia en los colaboradores.</p>	<p>dueños en sus funciones que realizan sin embargo pocas veces se ha impuesto cómo se deben hacer o con quién deben trabajar. Del mismo modo perciben que existe facilidad para tener oportunidades de crecimiento.</p> <p>- También perciben que hay diferencias entre las relaciones con los dueños, por un lado el señor Miguel es un poco más complicado de convencer en el plano laboral que la señora Consuelo, sin embargo ambos no dejan de ser exigentes</p> <p>3) Transmisión del know how - Los administradores consideran que la reuniones de la mano con el seguimiento y enseñanza de las cosas es como se transmiten el conocimiento</p>	<p>que algunas veces existen conflictos entre el área de cocina y atención al cliente porque se cometen errores en la toma de pedido</p> <p>3) Transmisión del know how Los colaboradores valoran la enseñanza y apoyo que pueden tener de sus compañeros y jefes para poder realizar sus funciones de la mejor forma, asimismo, la asignación de responsabilidades</p>

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
	Toma de decisiones	<p>1) Criterios utilizados en la toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorización de la familia: Rechazo de alquiler el hebrón, por aspiraciones personales vinculadas a la familia. Se detuvieron proyectos por no arriesgarse a tener mayores compromisos financieros - Afirman que ha habido una mejora en la toma de decisiones, se realiza un mejor análisis con criterios empresariales [Con] <p>2) Estrategia de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> *Una mayor utilización de la capacidad instalada de la Planta es clave para seguir creciendo. *Ingreso a nuevos mercados y más puntos de venta. *Licitaciones del estado: Qali warma *Concesionarios. <p>3) Delegación en la toma de decisiones</p>	<p>1) Criterios utilizados en la toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la toma de decisiones gracias a un mejor análisis y "equilibrio" entre los dueños. - Algunas decisiones se toman en base a opiniones de referentes externos y contactos: - Sin embargo, algunas veces el dueño asume una dirección personalista que lleva a malas decisiones (Caso Galletas) <p>2) Estrategia de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor uso de la capacidad instalada de la Planta - Ingreso a nuevos mercados - Concesionarios - Local Pimentel <p>3) Delegación en la toma de decisiones</p>	<p>1) Criterios utilizados en la toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flujo de las decisiones es más rápido. - Las referencias y contactos no siempre es lo mejor - Mejora en la toma de decisiones: Mayor análisis gracias a Paúl. - Falta una correcta gestión de reportes <p>2) Estrategia de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor uso de la capacidad instalada de la Planta - Ingreso a nuevos mercados - Local Pimentel - Mayor orden, control, especialización y formalización - Inadecuado análisis y planeación en la inversión de proyectos - Mejorar el valor de marca. <p>3) Delegación en la toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los hijos conciben que el 	<p>1) Criterios utilizados en la toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la toma de decisiones: Más reportes y reuniones para discutir mejoras [Jan] <p>2) Delegación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuando se tienen situaciones no convencionales en las actividades operativas de los administradores se consulta con el nivel estratégico para poder actuar - En cuanto a RRHH, los administradores pueden pre-seleccionar a los colaboradores con quienes quieren trabajar, pero las decisiones de contratación(formal), sueldos y retiro de la empresa se toman por el nivel estratégico 	

		Patrones			
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo
		<p>*Intervención sobre todo en las decisiones que involucran dinero.</p> <p>*Confianza, libertad y seguridad en la toma de decisiones por parte de los jefes y administradores en las actividades que realizan</p> <p>4) Conflictos familiares (en la toma de decisiones)</p> <p>- Al comienzo habían muchos conflictos en cuanto a decisiones financieras por la forma de pensar entre Miguel y Consuelo.</p> <p>- Proyectos diferentes con respecto al aprovechamiento de la Planta</p> <p>- Se involucran poco en el negocio</p>	<p>- Los jefes y administradoras tienen seguridad de tomar sus decisiones ya que no serán cuestionadas por los dueños como sucedía antes.</p> <p>- Los jefes tienen una limitación o intervención por los dueños en el poder de decisión cuando involucra dinero o desfase de proyecciones</p> <p>4) Conflictos familiares (en la toma de decisiones)</p> <p>- Al ser una empresa compuesta por una sola familia, no hay conflictos de partes porque al final todo es para el beneficio de los hijos</p> <p>- Los dueños han sabido manejar sus conflictos de tal manera que no afecten al negocio</p> <p>- Para evitar que los</p>	<p>dueño aún le cuesta delegar las cosas</p> <p>4) Conflictos familiares (en la toma de decisiones)</p> <p>*Conflictos entre los padres por decisiones financieras</p> <p>- Mentalidad de Miguel es muy cerrada, Consuelo es el medio para convencerlo</p> <p>- Temor a lo desconocido por parte de los padres</p>	

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
			problemas familiares afecten a la empresa se debe establecer una política de gobierno corporativo.			
3) Determinar los aspectos que ameritan profesionalizarse en relación a la gestión de personas y de los recursos financieros del GMN.	RRHH	<p>1) Análisis de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afirman que hay un manual de funciones y requisitos establecidos para cada puesto - Los dueños mencionan una de las funciones de Germán, que es reemplazar al señor Miguel en su ausencia, pero no hacen mucho énfasis en su labor propia como Jefe de Operaciones. - Consuelo, dueña y gerente de finanzas, desconoce las funciones específicas de Paul como Jefe de marketing, aduciendo que eso lo ve Miguel. La sinergia entre áreas se puede ver afectada por estos desconocimientos. 	<p>1) Análisis de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen manuales de funciones para cada puesto, pero está un poco desfasado y no llega la complejidad de ser un MOF - La dirección corporativa no tiene un manual de funciones, pues ya saben cómo deben trabajar - Aunque el puesto de Germán es Jefe de Operaciones, en realidad este tiene influencia sobre otras áreas (como marketing) y actúa más como un sub-gerente general. - Paul, además de ser el jefe de marketing, 	<p>* En general conocen muy poco de estos temas, pero se rescata lo siguiente:</p> <p>1) Análisis de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen manuales de funciones, pero está desfasado. <p>2) Reclutamiento, selección y promoción del talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uno de los hijos menciona que la línea de carrera no es muy común. <p>3) Formación del talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los hijos perciben que los dueños se han formado a través de estudios y capacitaciones ya que ahora se toman en cuenta indicadores y hay un mayor orden 	<p>1) Análisis de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay una sobrecarga laboral que recae en las administradoras y en las cajeras. - El puesto de administrador de Planta no está siendo ocupado por la persona idónea - Se contradicen en cuanto a la existencia formal de un manuales de funciones y requisitos establecidos para cada puesto. - En la mayoría de casos, las funciones se transmiten solo de forma verbal. Pero sí consideran la existencia de un MOF (como tal) como importante- <p>2) Reclutamiento, selección y promoción del talento humano</p>	<p>1) Análisis de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal de planta y de cocina no tiene bien dividida sus funciones por lo que muchas veces se genera duplicidad de funciones y conflictos en el personal. Consideran que no existe un MOF y las funciones se transmiten solo de forma verbal. - Todos los colaboradores administrativos mencionan conocer muy bien sus funciones. Y afirman que existen manuales de funciones y requisitos establecidos para cada puesto.

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>2) Reclutamiento, selección y promoción del talento humano</p> <p>- Los procesos selección de personal varían por área. Por un lado el señor Miguel busca por medio de referencias personas para trabajar en la dirección corporativa, cocina y planta. Por otro lado, la señora Consuelo se avoca a participar en la selección del personal para atención al cliente.</p> <p>- Se tiene línea de carrera, pues busca el desarrollo de colaboradores con potencial</p> <p>*Inicias como mozo pero puedes crecer, y se le da la oportunidad, hasta administrador.</p> <p>* Para caja siempre se le da oportunidad a un colaborador interno [Con]</p> <p>* En el área de logística si un practicante es bueno puede quedarse a trabajar con nosotros [Con]</p>	<p>brinda apoyo como asesor a otras áreas del grupo, principalmente a operaciones con gestión de reportes por ejemplo (y el apoyo a las administradoras que ello conlleva) ;y a contabilidad, con el cálculo de ratios para establecer objetivos comerciales y financieros.</p> <p>2) Reclutamiento, selección y promoción del talento humano</p> <p>- Reclutamiento y selección de talento</p> <p>* La búsqueda y selección de personal lo realiza la persona del área con la que va a trabajar</p> <p>*Se busca candidatos con buena actitud y predisposición más allá de la experiencia para el área de</p>		<p>- Reclutamiento y selección de talento</p> <p>*Cada administrador lidera su proceso de selección y toma la decisión final de contratación, sin embargo no puede modificar el salario, esta se realiza previa conversación con los gerentes.</p> <p>*Cuando se selecciona un mozo no importa su experiencia previa, pero para el área de cocina sí es un factor importante.</p> <p>* Como requisito general se busca candidatos con buena actitud y predisposición más allá de la experiencia para el área de atención al cliente.</p> <p>*Al igual que en el nivel estratégico, afirman que se realizan pruebas de 3 días antes de contratar a un trabajador.</p> <p>- Promoción del talento</p> <p>* Sí existe la línea de carrera. Aunque a veces</p>	<p>2) Reclutamiento, selección y promoción del talento humano</p> <p>- Reclutamiento y selección de talento</p> <p>*La mayoría de colaboradores ha sido recomendado por trabajadores, amigos para entrar a laborar a la empresa. Por otro lado, conciben que la buena actitud y predisposición son aspectos muy importantes para que puedan ser seleccionados más allá de la experiencia ya que en el día a día recibirán capacitaciones, enseñanzas para poder realizar adecuadamente sus funciones.</p> <p>- Promoción del talento</p> <p>* Por la manera como laborar, evalúan que tu tengas empeño en mejorar.</p>

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>- Esta evaluación de desempeño también se toma en cuenta para la línea de carrera de los trabajadores ya que se espera que las personas que ascienden hayan tenido un desempeño alto y constante. Según la fundadora, la evaluación de desempeño es objetiva.</p> <p>3) Formación del talento humano</p> <p>- Los dueños se han formado a través de cursos y capacitaciones externas.</p>	<p>atención al cliente.</p> <p>*Se han dado casos en que han ingresado colaboradores por referencias de conocidos, pero a nivel operativo.</p> <p>*Al momento de realizar una contratación, se realiza un periodo de prueba de 3 días en donde es evaluado constantemente. Si el resultado es satisfactorio, la persona es contratada.</p> <p>- Promoción del talento</p> <p>*Los jefes afirman la existencia de la línea de carrera para colaboradores con potencial, hasta llegar a ser administradores de local.</p> <p>*La línea de carrera en personas con tanto potencial que a las finales no creían</p>		<p>los colaboradores no quieren ascender porque no hay una gran diferencia económica e implica una mayor responsabilidad.</p> <p>*Las evaluaciones de desempeño se realizan diariamente y hay un informe semanal; asimismo, también reportes diarios que son enviado a los fundadores y jefes para que estén al tanto de todo lo que sucede en los restaurantes y la planta. Dentro de esta evaluación se valora el cumplimiento de las metas de venta, cumplimiento de los procedimientos y estándares.</p> <p>*A diferencia del nivel estratégico, este nivel manifiesta que la evaluación de desempeño no tiene criterios definidos y que varía de acuerdo a lo que el administrador cree conveniente para cada ocasión.</p>	<p>* Importa también la responsabilidad que tiene uno mismo para afrontar los problemas.</p> <p>*Para los trabajadores, la evaluación de desempeño es diaria y se basa en la velocidad de atención, cumplimiento de metas de ventas y cumplimientos de estándares establecidos. Los resultados son publicados en un mural con la finalidad de que todos los trabajadores estén al tanto de los resultados.</p> <p>*En cuanto a la retroalimentación, hay comentarios variados, pues algunos manifiestan que si reciben retroalimentación constantemente mientras que otros dicen que no lo reciben. Todo apunta a que depende de la</p>

		Patrones			
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo
		<p>que tenían se han ido explotando esa capacidad</p> <p>*La evaluación de desempeño es importante en el Grupo, por lo que las evaluaciones son constantes y se tiene un informe semanal sobre el desempeño de los trabajadores de cada local. Esto está relacionado con el despido de personal, pues para retirarlo de la organización el trabajador tiene que haber recibido una evaluación desfavorable por más de 3 semanas seguidas.</p> <p>*La evaluación de desempeño se utiliza para ver las fortalezas y debilidades del trabajador con la finalidad de ayudarlo a ser mejor cada día.</p> <p>*Cada área tiene evaluaciones de</p>		<p>*Manuel, el administrador de la planta, menciona que no realiza la evaluación con mucha rigurosidad.</p> <p>3) Formación del talento humano</p> <p>*Las administradoras notan que hay un foco de capacitaciones "core" al personal en Planta y Contabilidad, sin embargo valoran mucho las capacitaciones internas en Salud y seguridad así como psicológica que han tenido ya que les ha ayudado a realizar mejor sus operaciones y trabajar mejor en equipo. Asimismo tienen la apertura a solicitar capacitaciones externas a los dueños si lo requieren</p>	<p>forma de trabajar del administrador</p> <p>3) Formación del talento humano</p> <p>- Los colaboradores en Planta Y Contabilidad perciben que hay buenas capacitaciones en la empresa</p> <p>- Los colaboradores de restaurante valoran las capacitaciones de Salud y Seguridad pero perciben que no se realizan muchas capacitaciones para sus actividades principales</p>

		Patrones			
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo
			<p>desempeño específicas de acuerdo a las actividades que realiza</p> <p>3) Formación del talento humano - Los jefes consideran que la formación en el día a día, las reuniones recurrentes y las capacitaciones internas ayudan a que los colaboradores aprendan y se desarrollen más</p>		
	RRFF	<p>1) Control Financiero - La fundadora del Grupo tiene un papel fundamental en el control financiero del Grupo. - Existe un controlador de gestión y operación interna que se encarga de evaluar los costos variables de cada local. - Se busca que las inversiones tengan una</p>	<p>1) Control Financiero *La planta generaba pérdidas, lo que ocasionaba que la rentabilidad de los restaurantes se vean reducidas. *La planta tiene un configuración distinta en cuanto a costos *Los restaurantes</p>	<p>1) Control Financiero *Los dueños tienen ingresos por sueldo e ingresos por alquileres *La informalidad de los proveedores genera que la formalización y el control financiero sea más complicado de lo normal 2) Criterios de Inversión *Intuición o criterio: Identificación del</p>	

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>rentabilidad mínima del 20%, el cual cubre el costo de oportunidad.</p> <p>- Cada vez se tiene más control sobre las empresa a través de ratios e indicadores.</p> <p>- Las inversiones se han realizado tanto con ahorros del Grupo como con préstamos bancarios.</p> <p>2) Criterios de Inversión</p> <p>- Intuición o criterio: Identificación del problema, necesidad e ideación de posible solución</p> <p>- Aprovechar los recursos que se disponen y la capacidad instalada</p> <p>- Oportunidad de atender el problema en la inmediatez</p> <p>- Oportunidad para operar en el mercado : Precios y estructura de costos, indicadores de rentabilidad</p> <p>- Control de las operaciones del negocio.</p> <p>3) Criterios de</p>	<p>pagan a los dueños un alquiler por uso del local.</p> <p>2) Criterios de Inversión</p> <p>*Intuición o criterio: Identificación del problema, necesidad e ideación de posible solución</p> <p>*Aprovechar los recursos que se disponen y la capacidad instalada</p> <p>*Oportunidad para operar en el mercado : Precios y estructura de costos, indicadores de rentabilidad</p> <p>*Control de las operaciones del negocio</p> <p>3) Criterios de Endeudamiento</p> <p>*Realista y conservadora</p> <p>*Actitud frente a la deuda: Más abierta</p> <p>*Se combinan fuentes de</p>	<p>problema, necesidad e ideación de posible solución.</p> <p>*Oportunidad para operar en el mercado : Precios y estructura de costos, indicadores de rentabilidad-</p> <p>*Oportunidad del momento: visión del negocio-</p> <p>3) Criterios de Endeudamiento</p> <p>**Actitud frente a la deuda: Realista y conservadora.</p>		

		Patrones				
		Dirección Corporativa		Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo
		<p>Endeudamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prioridad: Tranquilidad de la familia - Historial crediticio - Condiciones para endeudarse: * El endeudamiento y la inversión dependen de las ventas * Ante una situación coyuntural mala acuden a préstamos financieros - Se combinan fuentes de endeudamiento propias y externas 	<p>endudamiento propias y externas [PAU]</p>			
	MKT & VTA	<p>1) Planificación Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los fundadores concuerdan en que se realizan proyecciones de ventas de acuerdo al registro histórico de años anteriores. Esto les permite ver cuáles son los meses en los que hay estacionalidades y ventas bajas. Asimismo, el fundador reconoce que entre los principales retos para aumentar las ventas se encuentra la atención y fidelización 	<p>1) Planificación Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se utilizan proyecciones de ventas en base a un historial y también se considera un ratio de crecimiento - Se utilizan técnicas de venta cruzada entre productos de poco margen con alto margen - Existe ciclo de ventas altas y bajas, las cuales a través de SHIOLD y ERP se 	<p>1) Planificación Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los hijos también mencionan que se utiliza el histórico de ventas para realizar las proyecciones y que también se calculan tomando en cuenta el crecimiento económico y los márgenes de cada restaurante; adicional a esto, se ofrecen incentivos para llegar a la meta de ventas. Sin embargo, Caleb considera que ha habido una gran reducción del valor de mercado de los restaurantes, pues no se 	<p>1) Planificación Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - También son conscientes de que las proyecciones de ventas son realizadas a través de un histórico de ventas, crecimiento económico e inversión. Cuando se aplicó esta metodología los objetivos de ventas aumentaron, por lo que en un inicio causó molestias en las administradoras, pues pensaban que ahora eran muy altas; sin embargo, 	<p>1) Planificación Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se utilizan técnicas de venta cruzada entre productos de poco margen con alto margen - Los objetivos de venta se establecen a través de los mozos, los cuales ofrecen las especialidades para llegar a la cuota 2) Marketing estratégico: propuesta de valor y

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>de clientes. Si bien la atención está siendo constantemente mejorada a través de protocolos de atención, la fidelización de clientes está muy descuidada.</p> <p>2) Marketing estratégico: propuesta de valor y posicionamiento</p> <p>- Los dueños aseguran la calidad en el servicio y en el producto es de vital importancia para el Grupo. Esto debido a que en muchos lugares se puede encontrar buena comida, por lo que necesitan sobrepasar las altas expectativas de los clientes y para ello el servicio es muy importante para complementar la experiencia del consumidor.</p> <p>- El Rancho y el Hebrón atienden a mercados distintos, no compiten. Uno es más selectivo y</p>	<p>visualizan y entran en el cálculo de los objetivos de ventas</p> <p>- Planificación de demanda y ventas se define teniendo en cuenta los gastos fijos, variables y rentabilidad. Luego se comunica a los administradores</p> <p>2) Marketinge estratégico: propuesta de valor y posicionamiento</p> <p>- Existe un Plan de marketing: mix de marketing, donde se tienen ya establecidas las estrategias y objetivos del año así como un Gantt de las acciones a llevarse a cabo. Esto es comunicado a los administradores.</p> <p>- La segmentación de estos locales obedece más a una variable geográfica (ubicación de los</p>	<p>tiene un estrategia de marketing establecida.</p> <p>2) Marketinge estratégico: propuesta de valor y posicionamiento</p> <p>- El servicio es muy importante para complementar la experiencia del consumidor.</p> <p>- El valor de mercado de los restaurantes ha disminuido bastante a lo largo de los años. Todo queda en idea, sobre todo en desarrollo de imagen, marca packaging. [Mih]</p> <p>- Falta desarrollar valor de marca para los restaurantes con la finalidad de posicionarlos en cada público objetivo</p> <p>- Todo queda en idea, sobre todo en desarrollo de imagen, marca packaging.</p> <p>3) Marketing relacional</p> <p>*Se muestra predisposición por los hijos a desarrollar estrategias de marketing</p>	<p>con el tiempo se dieron cuenta de que los nuevos objetivos eran realistas y que incluso podían superarlos.</p> <p>- Cuando ya tienen los objetivos de ventas mensuales, estas son comunicadas a todos los trabajadores de los restaurantes y se establecen cuotas a cada mozo y azafata con la finalidad de alcanzar las metas sin muchas complicaciones. En caso de superar las metas de ventas, estas son actualizadas a una más alta.</p> <p>- Si bien se ha manifestado que los concesionarios son muy rentables, podrían serlo aún más puesto que aún no llegan a su meta de ventas. Esto se debe que la administradora de la Sipan considera que es muy alta teniendo en cuenta que en esa universidad existe otro cafetiñ y que hay muchos</p>	<p>posicionamiento</p> <p>- Al igual que los otros niveles, se utilizan históricos de ventas para calcular las proyecciones. Asimismo, se utilizan técnicas de venta cruzada entre productos de poco margen con alto margen.</p> <p>- Con la finalidad de cumplir con los objetivos de venta, se establecen metas a los mozos y azafatas los cuales ofrecen las especialidades y los platos que necesitan un rotación urgente</p> <p>3) Marketing relacional</p> <p>*Los colaboradores aplican las estrategias de atracción y fidelización. El trato personal y empático, así como conocer los gustos y preferencias de los clientes son aspectos que permiten</p>

		Patrones				
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo	
		<p>el otro es más abundante y un poco menos de precio.</p> <p>3) Marketing relacional Los dueños consideran que el servicio y la calidad de la comida son los drivers de la atracción y fidelización del cliente. Sin embargo, no se muestran convencidos de usar otras estrategias como el marketing digital e influencias.</p>	<p>restaurantes), que propicia la afluencia de público de diferentes características para cada restaurant. Sin embargo, Germán hace incapié en que son incluso más cuidadosos con el Hebrón, en el cual los platos y la atención es más sofisticada.</p> <p>3) Marketing relacional - Confían en el poder de las redes sociales para hacer llegar la propuesta de forma masiva: A través de Facebook se ha segmentado gustos y preferencias para posicionarse en el cliente, se muestran platos de la semana, menu del día, ofertas. - También confían en los medios personalziados como</p>	<p>sin embargo los dueños nose muestran muy convencido de las propuestas porque los hijos no están en el día a día del negocio. *Los dueños muestran apertura en la escucha del uso de nuevas estrategias de marketing pero no las realizan.</p>	<p>más restaurantes a los alrededores de la universidad.</p> <p>2) Marketinge estratégico: propuesta de valor y posicionamiento - Los administradores resaltan que la experiencia del servicio en la comida y el local (infraestructura) permite generar el "boca a boca" para que los clientes regresan; esto se traduce en que los clientes buscan ser atendidos por algunos mozos en específico. Por otro lado, también toman en cuenta estrategias BTL, tales como volantes, Disfraces y personas para llamar a la gente. También se menciona la novedad en relación a platos nuevos y remodelaciones que ayudan a que el cliente regrese.</p> <p>3) Marketing relacional - Al igual que el nivel estratégico, el nivel</p>	<p>su fidelización. Del mismo modo brindarle un plato rico y contarle sobre su preparación permite un trato más ameno. Estos aspectos propician a la búsqueda de atención por mozos específicos. Por otro lado, la variedad de platos (formato), el tiempo de entrega y opciones de platos son aspectos que también se llevan a cabo para brindar un buen servicio al cliente.</p>

		Patrones			
		Dirección Corporativa	Familiares "asesores"	Nivel táctico	Nivel operativo
		hacer llegar cartas a empresas o instituciones cercanas para brindar beneficios corporativos.		táctico manifiesta que entre los principales desafíos para aumentar las ventas se encuentra en mejorar la atención y fidelización de clientes. Para poder superar este desafío, se trata de realizar una atención personalizada a cada cliente con la finalidad de que este regrese. También se trata de visitar empresas cercanas a los restaurantes con la finalidad de ofrecer promociones corporativas	