

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



**Factores determinantes de la gestión estratégica que aseguran la  
continuidad de empresas familiares-pymes perteneciente al sector de  
consultoría jurídica-tributaria peruano**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión  
presentado por:

LAINIZ GUEVARA, Brandon Martin

LIMO ALEJOS, Sebastian

Asesorados por Mgtr. Diego Espinosa Winder

Lima, julio 2020

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Planteamiento del problema .....	2
2. Preguntas de investigación .....	3
2.1. Pregunta general .....	3
2.2. Preguntas específicas teóricas .....	3
2.3. Preguntas específicas contextuales .....	3
3. Objetivos .....	3
3.1. Objetivo general .....	3
3.2. Objetivos específicos teóricos .....	3
3.3. Objetivos específicos contextuales .....	3
4. Justificación .....	4
5. Alcances y viabilidad .....	4
6. Limitaciones .....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	6
1. La gestión estratégica .....	6
1.1. Principales modelos de gestión estratégica .....	7
1.2. Comparación de modelos estratégicos .....	11
1.3. Modelo de Russel Ackoff .....	11
1.4. Factores determinantes para la continuidad del negocio.....	13
2. Las empresas familiares .....	16
2.1. Diferencias entre una empresa familiar y una empresa no familiar .....	17
2.2. Dicotomía y sinergia entre el gobierno familia y el gobierno corporativo .....	20
2.3. Vínculo entre el pensamiento estratégico y la continuidad de la empresa.....	21
3. La aplicabilidad del modelo estratégico a una empresa familiar .....	22
3.1. Adecuación del modelo a una empresa familiar .....	23
3.2. Limitaciones del modelo frente a una empresa familiar .....	24
4. Investigaciones previas de gestión estratégica .....	25
4.1. En empresas familiares .....	25
4.2. En pymes .....	26
4.3. En empresas de consultoría .....	28
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	30

1. Empresas familiares .....	30
1.1. Las empresas familiares en el mundo .....	31
1.2. Presencia de las empresas familiares en Latinoamérica .....	32
1.3. Empresas familiares en Perú .....	34
2. PYMEs .....	35
2.1. Pymes en el mundo .....	36
2.2. Pymes en Latinoamérica .....	37
2.3. Pymes en el Perú .....	37
3. Sector consultoría .....	38
3.1. Características del sector de servicios de consultoría .....	38
3.2. Sector consultoría en el mundo .....	40
3.3. Sector consultorías en Latinoamérica .....	41
3.4. Sector consultorías en Perú .....	41
4. Pymes consultoras familiares.....	46
4.1. Benchmarking de casos de éxito dentro del sector consultoría en Perú .....	46
CONCLUSIONES Y HALLAZGOS .....	49
REFERENCIAS .....	51
ANEXOS .....	58
ANEXO A: Composición de la asignación de tributos del Estado .....	58
ANEXO B: Impuesto a la Renta .....	59
ANEXO C: Operaciones gravadas en Renta de Tercera Categoría .....	60

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de Gestión Estratégica .....	11
Tabla 2: Empresas familiares más reconocidas de Chile .....	33
Tabla 3: Las 10 mejores consultoras del mundo 2016.....	40



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis .....18



## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas familiares en el mercado peruano poseen una gran relevancia, ya que su presencia en el mercado puede brindarles a miles de peruanos una oportunidad laboral y a su vez contribuir al sostenimiento del PBI de la nación. Dentro de las empresas familiares, además existen 65,3% que son categoría pyme, las cuales son responsables del 42% de la producción nacional. Sin embargo, muchas de estas presentan una baja esperanza de vida, solamente el 30% de estas llega a la segunda generación, a consecuencia de la falta de una adecuada gestión estratégica para su desarrollo.

En el marco teórico se desarrolla la gestión estratégica, la cual es una de las ciencias de la gestión y la indicada para el desarrollo del presente trabajo de investigación. A su vez se desarrollarán cinco factores claves, los cuales buscamos relacionar con el modelo de Russell Ackoff para buscar la continuidad del negocio de las pymes familiares: Elaboración de un plan de sucesión, innovación continua, capacitación al personal, conocimiento de sus clientes y una diferenciación. Todos estos factores podrían contribuir a que la empresa pueda continuar en el tiempo y reducir el porcentaje de empresas familiares pymes que en sus primeros años cierran operaciones por la falta de una planificación y estrategias adecuadas. Además, se desarrolla el modelo de la gestión estratégica de Russell Ackoff, el cual implica una planeación interactiva reforzada en tres principios fundamentales como lo son el participativo, la continuidad y el holístico.

En el marco contextual se desarrolla el contexto de las empresas familiares, las cuales están compuestas por una o más familias que ejercen el control sobre una organización y son los encargados de la toma de decisiones para el futuro de la compañía. Asimismo, se desarrolla el contexto de las pymes, las cuales son el grupo económico más relevante del país, ya que el 96,5% de las empresas del Perú son de dicha categoría y brindan 8 millones de empleos para todos los peruanos. Finalmente se desarrolla el contexto de las empresas consultoras, las cuales se encargan de brindar un asesoramiento para los diversos problemas que puedan presentar las empresas. Se desarrolla el contexto de la denominada Big Four: Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PricewaterhouseCoopers.

Finalmente, la presente investigación puede servir para conocer un poco más sobre la gestión estratégica y aplicarla en las empresas pymes familiares del Perú y con ello poder revertir la problemática actual que genera que muchas de estas desaparezcan en sus primeros años de vida.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, empresas familiares, pyme y consultoría.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad examinar enfoques teóricos relevantes que puedan permitir construir un marco analítico referente a los principales factores de la gestión estratégica para las empresas familiares-pymes que puedan permitir su continuidad a lo largo del tiempo tomando de referencia las empresas de consultoría del rubro jurídico tributario.

En este sentido, el presente estudio se profundizará en la ciencia de la gestión denominada gestión estratégica y en ciertos factores que puedan contribuir a la continuidad de las empresas pymes familiares en nuestro Perú. De esta manera, se busca identificar teóricamente los principales factores de la gestión estratégica que podrían apoyar a que las empresas pymes familiares puedan continuar en el mercado y a su vez puedan pasar de una generación a otra siguiendo la línea del negocio ya establecida por sus predecesores.

Para el planteamiento de la investigación, en el primer capítulo se abordará el problema de investigación, se determinará el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán el presente estudio. Asimismo, en este capítulo se justificará la importancia de la investigación, para ello se introducirán los conceptos básicos de la gestión estratégica y se examinará brevemente el estado del conocimiento sobre su aplicación al sector de las empresas familiares de categoría pyme. Finalmente, se presentará la viabilidad y los posibles alcances de la investigación.

En el segundo capítulo, se desarrollará el marco teórico relevante para comprender los conceptos y modelos de la gestión estratégica. Este capítulo se divide en cuatro secciones: La primera presenta los términos relacionados a la gestión estratégica, la segunda se ocupa de los conceptos referentes a las empresas familiares, la tercera hace énfasis a la aplicabilidad del modelo de gestión estratégica en una empresa familiar y por último, la cuarta sección hace énfasis principalmente en las investigaciones previas de la gestión estratégica desde tres perspectivas como lo son las empresas familiares, las pymes y las consultorías.

El tercer capítulo plantea el marco contextual de la investigación. Este inicia describiendo el contexto de las empresas familiares una mirada general de las empresas alrededor del mundo, empresas familiares en Latinoamérica y, por último, el contexto peruano. Luego, se analiza la relevancia de las Pymes con la misma estructura que el de las empresas familiares; se presenta una mirada general de este sector económico, cómo repercute en su desarrollo en Latinoamérica y, por último, se comenta respecto a las pymes en Perú. Además, se desarrolla el contexto general del sector de consultoría nombrando el dominio de las *Big Four*. Por último, se postulan las conclusiones de la presente investigación, resaltando su contribución al conocimiento de la gestión de estas organizaciones y siendo de gran importancia para futuras investigaciones de temas similares que puedan surgir en un futuro.

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

En el presente trabajo se pretende identificar los factores determinantes de la gestión estratégica de empresas familiares-pymes. Para ello se presentará, en primer lugar, el planteamiento del problema, el cual pretende describir las deficiencias ocasionadas por no contar con una estrategia organizacional bien gestionada dentro de una empresa familiar, cuyo alto rendimiento y aporte económico es importante para el Perú. En segundo lugar, se presentan los objetivos de la investigación, los cuales están orientados a construir un marco teórico y un marco contextual respecto a los factores determinantes de la gestión estratégica que aseguran la continuidad de una empresa familiar dentro del sector privado de servicios de consultoría jurídico-tributaria. Finalmente, se presenta la justificación, así como los alcances metodológicos, la viabilidad y las limitaciones de este trabajo.

## **1. Planteamiento del problema**

Una empresa familiar se puede definir como aquella en la que la propiedad y dirección se encuentra en manos de una familia que tiene vocación de continuidad (Barroso y Sanguino y Bañegil, 2012), es decir, que pretenden mantener el control de la compañía de generación en generación. Los integrantes de la familia poseen influencia en la dirección y toma de decisiones de la empresa, ya que al menos un miembro, generalmente el fundador, forma parte directamente del ápice estratégico de la organización. La importancia de este tipo de organizaciones en el desarrollo económico de un país es indiscutible, más todavía si son tomadas en cuenta las consecuencias de sus actividades en el desarrollo integral de una sociedad (Barroso y Barriuso, 2014). Según la información brindada por Mariana Garland, vicepresidenta de la Asociación de Empresas Familiares, el 90% de las empresas peruanas posee origen familiar y generan entre el 60% al 70% de empleo a nivel nacional (El Peruano, 2018); asimismo, estas poseen un rendimiento de hasta 17% más con respecto a otras empresas (Gil Mena, 2018), por lo que son de gran relevancia para el desarrollo económico del país.

Desafortunadamente, su esperanza de vida es muy corta, tal y como sostiene la presidenta de la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF), Mariana Garland, que solamente el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, y apenas el 10%, a la tercera generación (El Peruano, 2018). Esto puede evidenciar problemas en la gestión de la empresa, lo cual es mencionado dentro del Estudio de empresas familiares de PricewaterhouseCoopers al mencionar que el 55% de las empresas familiares no cuentan con un proceso de planificación formal o la estrategia es desconocida para el resto de la organización (PricewaterhouseCoopers PwC, 2013). Así mismo, tal y como Burgoa cita a Ginebra (2001) el fundador moldea la empresa a su manera, de forma muy intuitiva e informalmente, carecen mecanismos de planificación



formales, y las decisiones son tomadas por él mismo de forma improvisada (Burgoa y Herrera y Treviño, 2013)

En este sentido, la gestión estratégica adquiere mucha relevancia, debido a que esta ofrece una serie de modelos teóricos y herramientas que le permitiría a la empresa familiar identificar sus necesidades, cubrir sus deficiencias, adaptarse al entorno y poder enfrentar el futuro con un índice de éxito mucho más elevado. En síntesis, las empresas familiares, cuyo rendimiento, presencia y aporte económico es significativo dentro del mercado peruano, presentan una baja esperanza de vida a falta de una adecuada gestión estratégica.

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1. Pregunta general**

¿Cuáles son los factores determinantes de la gestión estratégica que aseguran la continuidad de una empresa familiar-pyme peruana perteneciente al sector de consultoría jurídica-tributaria?

### **2.2. Preguntas específicas teóricas**

- ¿Cuáles son los principales teorías y modelos de gestión estratégica?
- ¿Cuáles son los factores determinan que un modelo estratégico adaptable a empresas familiares-pymes?

### **2.3. Preguntas específicas contextuales**

- ¿Cuál es el desarrollo de las pymes familiares en el Perú entre el 2010 al 2020?
- ¿Qué características presenta el sector de consultoría jurídica tributaria en el Perú?
- ¿Cómo es el sector de las pymes familiares en el Perú que pertenecen al sector de consultoría?

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Identificar los factores determinantes de la gestión estratégica que aseguren la continuidad de empresas familiares-pymes del sector de consultoría jurídica-tributaria

### **3.2. Objetivos específicos teóricos**

- Explorar los principales modelos de la gestión estratégica
- Analizar los factores que determinan que un modelo sea adaptable a pymes familiares

### **3.3. Objetivos específicos contextuales**

- Conocer la realidad de las pymes familiares en el Perú entre el 2010 al 2020

- Conocer a las organizaciones del sector de consultoría jurídica tributaria
- Conocer a las organizaciones que se dedican a la consultoría que a su vez sean pymes familiares

#### **4. Justificación**

El valor teórico busca vincular determinados factores de los modelos de la gestión estratégica que puede ser adoptado por una empresa familiar con el fin de que su negocio perdure en el tiempo, mejore su desempeño en escenarios que exijan alto nivel de competitividad y logre una dirección adecuada hacia el futuro. Debido a que el factor familia influye en varios aspectos y áreas de la organización como en la toma de decisiones y la adopción de estrategias, la implementación de una gestión estratégica será diferente a la de una empresa no familiar.

La utilidad práctica de esta investigación es exhortar a las pequeñas y medianas empresas familiares a la reflexión respecto a la importancia del pensamiento estratégico de largo plazo. Para ello, se presentarán diferentes estrategias de gestión, junto con un modelo específico, que podrán ser usados como punto de partida para implementarlo a su realidad y contexto específico. Así mismo, este trabajo puede coadyuvar en la búsqueda de oportunidades de mejora en la gestión estratégica de estas organizaciones semejantes, para contribuir en el cumplimiento de sus objetivos y mantener su continuidad a lo largo del tiempo.

Finalmente, su relevancia social radica en que beneficiará a las familias emprendedoras al servir como un punto de partida en la mejora de la gestión interna de sus organizaciones dentro del sector correspondiente. Las empresas familiares, especialmente las de primera generación, no cuentan con una estrategia a largo plazo. Este contexto se ve corroborado con la información brindada el 2018 en un artículo brindado por la Universidad de Piura (UDEP), el cual indica que solo el 30% de las empresas familiares lograr pasar a una segunda generación y de que este porcentaje solo el 15% llegan a la tercera generación (Belletich, 2018).

#### **5. Alcances y viabilidad**

Para la presente investigación, se ha consultado una diversidad de fuentes bibliográficas para poder brindarle validez y sustento teórico. El alcance de la investigación será, por un lado, descriptivo para el marco teórico, ya que busca explorar modelos teóricos de las ciencias de la gestión y describir el contexto en el que recae, cuyo respaldado será únicamente de fuentes secundarias. Para ello se abordarán diferentes temáticas como la gestión estratégica, la gestión de empresas familiares, la pequeñas y medianas empresas en Perú, y sostenibilidad para la realización del trabajo. Por otro lado, el alcance será exploratorio para el marco contextual, debido a que se pretende examinar un nicho específico dentro del sector de servicios de consultoría que

es el jurídico-tributario. Su valor gira en torno a que se aborda un contexto particular, cuyas complejidades podrían resultar desconocidas o novedosas.

Respecto a la viabilidad, es posible destacar que se tiene acceso a la información del manejo de una empresa familiar, debido a que uno de los integrantes forma parte de una. Esto representa una ventaja, porque este participa activamente en la administración de la empresa, lo cual brinda perspectiva interna de la organización. Así mismo, se mantiene comunicación constante con los miembros de la empresa que se desempeñan, en promedio, por más de 5 años. Por ello, la información que puedan proporcionar será útil para perfilar el marco contextual y entender mejor el sector. Los recursos necesarios para el desarrollar el presente trabajo serán fuentes virtuales en su totalidad, debido al aislamiento social obligatorio producto de la pandemia del coronavirus.

## **6. Limitaciones**

Una limitación para esta investigación es que la organización que se pretende usar como sujeto de estudio (empresa) atiende a un nicho muy específico, lo cual puede ser un obstáculo para encontrar fuentes bibliográficas para el marco contextual. Otra limitación es la relevancia social de la investigación, debido a que el número de pequeñas y medianas empresas familiares, que se dedican a la consultoría es relativamente bajo, por lo que la aplicabilidad de este trabajo podría ser muy específica, es decir, que solo podría funcionar en empresas cuya estructura es similar, pertenecientes al mismo sector. Finalmente, una limitante es la coyuntura del 2020 que se está viviendo en el país debido al estado de emergencia sanitaria por la pandemia de Covid-19; esto dificulta el acceso a fuentes bibliográficas físicas disponibles dentro nuestra casa de estudios, así como disponer de entrevistas presenciales para entrevistar a personas relacionadas a la consultoría o realizar las visitas necesarias para el trabajo de campo requerido que se pide en el futuro.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación realizada, la cual está dividida en cuatro secciones para su desarrollo: En primer lugar, se hablará de la gestión estratégica, la cual abarca desde su definición hasta el desarrollo de los principales modelos que posee. Asimismo, se menciona al modelo de Russell Ackoff como modelo elegido para la investigación y se cierra el primer punto desarrollando los factores determinantes de la gestión estratégica para la continuidad de las empresas, lo cual guarda relación con el modelo elegido. En segundo lugar, se desarrolla el punto de las empresas familiares. Se desarrollan las diferencias entre las empresas familiares y no familiares y a su vez las del gobierno familiar contra el gobierno corporativo. Se cierra esta sección con el vínculo entre el pensamiento estratégico y la continuidad de las empresas. En tercer lugar, la aplicabilidad del modelo estratégico a una empresa familiar desarrollando en el mismo los puntos favorables del modelo para su implementación en la empresa familiar y a su vez las limitaciones que podría tener el mismo al ser aplicado. Finalmente, se desarrolla el punto de las investigaciones previas de gestión estratégica haciendo un énfasis en tres aristas como lo son las empresas familiares, las pymes y las empresas de consultorías.

### 1. La gestión estratégica

Dentro de las ciencias de la Gestión, se eligió a la gestión estratégica como el objeto temático que marque la pauta de esta investigación. Esta busca identificar factores, acorde a los objetivos organizacionales, para poder definir estrategias que permitan lograr un mejor rendimiento y ventaja competitiva para la organización. La gestión estratégica es definida como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa pueda alcanzar sus objetivos (David, 2013). En ese sentido, es posible comprender la necesidad de implementar estrategias en las organizaciones para poder progresar, ya que estas pueden ayudar a definir mejor el plan organizacional anual, los objetivos a corto plazo o la campaña de invierno o verano para potenciar sus ventas. Como es mencionado por Porter (2008), la esencia de la gestión empresarial general es la estrategia: definir la posición de la empresa, hacer *trade-offs* y forjar el calce entre las actividades. Claramente una empresa, en primer lugar, debe identificar dónde está posicionada en la actualidad y, a partir de ello, empezar su planificación para mejorar su desempeño a través de diferentes estrategias. En segundo lugar, los *trade-offs* podrían ayudar a hacer intercambios rentables para la organización, y, luego calzar las actividades de acuerdo con su jerarquía y temporalidad; es decir lo más sencillo y urgente en el corto plazo, mientras que lo más complejo en el mediano o largo plazo.

De la misma manera, como indica Fernández (2012), para tener una estrategia eficaz se debe tener un horizonte temporal amplio, marcar objetivos claros y decisivos, ser consistente, flexible y suponer una concentración de esfuerzos. Esto se puede completar con el hecho que alrededor del 63% pequeñas y medianas empresas fracasan en los primeros 3.5 años, así lo menciona Global Entrepreneurship Monitor realizado en Perú (Serida y Alzamora y Guerrero y Borda, 2020). Esto se puede deber a que muchas de estas no poseen una estrategia, como se mencionó en el planteamiento del problema. Como menciona Porter (2008) el desafío de desarrollar una estrategia clara a menudo depende del liderazgo. Muchas veces en las organizaciones pequeñas, así como en las de carácter familiar, pueden existir asimetría de información respecto a los objetivos organizacionales entre los miembros, debido a una falta de comunicación.

Dentro de cualquier organización, es indispensable contar con una gestión estratégica desde el inicio, ya que esta es clave para la continuidad y desarrollo de la empresa. Desde su creación, toda organización debe tener una estrategia, incluso si ésta solo comprende las operaciones cotidianas, ya que el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas (David, 2013). Esto debe ser aplicado, en primera instancia, por las personas que conforman la dirección de la empresa para poder luego transmitirlo a todos los miembros restantes. De esta manera, todos podrán trabajar de forma coordinada en una misma dirección y alcanzar sus objetivos como empresa.

Como es mencionado por David (2013), la falta de conocimientos en administración estratégica constituye un serio obstáculo para muchos dueños de empresas pequeñas. Por lo tanto, la gestión estratégica es fundamental para las pequeñas y medianas empresas, ya que de aplicarla correctamente pueden lograr grandes resultados y ser sostenibles en el tiempo. Esto se corrobora con la información brindada por PwC (2003), la acción estratégica es la base por la que una organización emprende una actuación oportuna, decisiva y coordinada a partir de las previsiones y los conocimientos derivados de un pensamiento estratégico efectivo.

### **1.1.Principales modelos de gestión estratégica**

En primer lugar, se expondrá el modelo de Russell Ackoff, el cual hace énfasis en la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios como un todo y no de una forma parcial y de la importancia de la planeación para el cumplimiento de objetivos con un enfoque sistémico. Wong (2017) comenta que un enfoque sistémico podría ser un factor determinante del éxito o fracaso de una empresa en función de la adecuación sea a la misma velocidad con la que los cambios suceden.

En el modelo de Ackoff se desarrolla la planeación interactiva, la cual depende de tres principios. Primero, es el principio participativo, el cual implica que solo a través de la participación en el proceso de planificación interactiva es como los miembros de una organización pueden desarrollarse. Segundo, el principio de continuidad implica comprender que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, que ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado y, por ello, deben observarse permanentemente. Tercero, está el principio holístico, el cual enfatiza la importancia de la coordinación y planeación para obtener los mejores resultados (Ackoff, 2007). Así mismo, el principio de continuidad se ve reforzado por Porter (2008), quien indica que la continuidad estratégica no implica una visión estática de la competencia: una empresa debe mejorar sus operaciones permanentemente y tratar de avanzar progresivamente las fronteras de productividad para poder con esto fortalecer su posicionamiento y actividades. Esto expresa que para que una organización pueda seguir compitiendo dentro de su mercado, debe atravesar procesos de cambios de manera constante, junto con mejoras estratégicas, para poder mejorar su rendimiento y rentabilidad, lo cual podría permitirle a la empresa tener la continuidad deseada en el mercado.

En este modelo indica que planear es diseñar un futuro deseado, así como los medios efectivos para poder realizarlo. Se requiere a su vez de una planeación táctica enfocada en el corto plazo, y planeación estratégica para el largo plazo. Esto resulta clave para una pyme, debido a que, mediante una planificación tanto en el corto como en el largo plazo, pueden establecer objetivos de lograr la continuidad del negocio, junto con mejorar su posicionamiento y desarrollo empresarial.

El modelo de Ackoff posee siete fases, las cuales serán expuestas a continuación: de problemática, preparación de proyecciones de referencia, planeación de los fines, planeación de los medios, planeación de los recursos, implantación y control, y, por último, se modifica si es necesario. Todas estas fases deben seguir dicha dirección para que todos los planes puedan cumplir ciertos parámetros para su realización y así identificar oportunidades de mejora respecto al desempeño de la organización. Esto es reforzado por Porter (2008), ya que menciona que tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, el que, después de todo, es la meta principal de toda organización.

En segundo lugar, el modelo de Fred David describe un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización y organiza tanto información cuantitativa como cualitativa para poder tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Este modelo consta de 3 etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias (David, 2003). La toma de decisiones debe de ser de un carácter racional, ya que debe ser un proceso que pueda involucrar

la elección entre alternativas lógicas, consistentes y que puedan maximizar valor a la organización (Robbins y Coulter, 2014). Una organización debe tener una visión que tome en cuenta los riesgos que eventualmente podrían ocurrir; para ello se debe contar con planes de contingencia para gestionar los riesgos operativos y financieros. La estrategia es concebida como la forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos (Fernández, 2012). Es importante formular las estrategias con objetivos organizacionales claros para así poder direccionar a todos los miembros en búsqueda de estos objetivos. En la evaluación de estrategias David busca que se puedan hacer correcciones si son requeridas o ajustes para poder ir moldeando la estrategia y con ello permitir el desarrollo de estas y sus respectivos cumplimientos.

Para que el modelo de David resulte beneficioso para la empresa no solamente es necesario hacer la toma de decisiones y ver los objetivos que se requieran cumplir, sino es importante tener a una persona que pueda dirigir el proyecto, en este caso el líder de la organización. Este, como es mencionado en PwC (2003), debe de ser un líder de carácter estratégico que pueda integrar los resultados conseguidos en el corto plazo con una visión a largo plazo. Esto sería fundamental, ya que de esta manera se podría con los resultados del corto plazo hacer la base para poder planificar y direccionar correctamente lo que se desea lograr en un largo plazo para la organización.

En tercer lugar, el modelo de Porter (1985) en este se plantea tres estrategias genéricas que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado. El primero supone para una empresa la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto. El segundo implica generar un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más. El tercero tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo.

Asimismo, se define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector (Castro, 2010). Las cinco fuerzas competitivas son la amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores y la rivalidad actual entre competidores (Belton, 2017). Es importante tener una ventaja en cada una de estas cinco aristas, ya que permitiría a la organización

poder posicionarse y competir contra las otras organizaciones presentes en el mercado, y así obtener el mayor beneficio a favor de la empresa.

En cuarto lugar, se desarrolla el modelo de Tom Lambert, el cual tiene como concepto clave llevar al equipo de trabajo desde donde está el día de hoy, hasta cualquier futuro ideal que se quiera planificar. La planeación es importante, ya que está asociada con la obtención de resultados financieros positivos, llevar un buen trabajo de planeación e implementar los planes derivados juega un papel relevante para el alto desempeño de la empresa (Robbins y Coulter, 2014).

Este autor posee 8 fases en su modelo, las cuales se describen a continuación: En primer lugar, se debe establecer la visión para poder saber hacia dónde quiere dirigirse la empresa. En segundo lugar, definir la situación actual de la empresa para ver hacia dónde se desea llegar con la gestión a realizar. En tercer punto, es establecer una misión que les permita lograr sus objetivos y en cuarto punto desarrollar objetivos para ver a dónde quiere llegar la organización ya sea al corto o largo plazo. Luego se debe generar alternativas para ver las formas que hay de poder conseguir los objetivos que se propongan y posterior a esto se debe seleccionar la alternativa que se aplicará. Finalmente, se deben realizar tácticas para lograr la alternativa propuesta y a su vez hacer un plan que pueda indicarnos la dirección al mismo. La visión estratégica debe reflejar, idealmente, la dirección y los valores de la organización. No obstante, su implementación no se produce de manera automática o por arte de magia, como muchos ejecutivos desearían (PWC, 2003). Es por esto, que son necesarios cumplir una serie de pasos como los mencionados por Lambert, para poder ver en primer lugar que es lo que se desea lograr para la empresa, observar cómo estamos en el mercado y a partir de ello plantear una misión que se enfoque en primera instancia en las metas que se desean alcanzar y que en un largo plazo permitan cumplir todos los objetivos planeados por la organización en su directorio. En síntesis, este modelo implica una visión compartida del punto a donde se encamina la empresa otorgando una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar a la meta.

En el siguiente punto, se presenta una tabla a manera de resumen de los cuatro modelos de gestión estratégica seleccionados, cuyos autores son Rusell Ackoff, Tom Lambert, Fred David y Michael Porter, respectivamente. Estos son enumerados con sus respectivos principios, fases y etapas. La finalidad de ello es para poder realizar una comparación de manera general de estas teorías para así poder elegir de una forma más adecuada el modelo estratégico que se adecue mejor al propósito de esta investigación.



## 1.2. Comparación de modelos estratégicos

**Tabla 1: Modelos de Gestión Estratégica**

Modelos	Relevancia	Principios/contexto	Fases/etapas
Rusell Ackoff (2007)	Planeación interactiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativo</li> <li>• Continuidad</li> <li>• Holístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar problemática</li> <li>• Preparación de proyectos</li> <li>• Planeación de fines</li> <li>• Planeación de medios</li> <li>• Planeación de recursos</li> <li>• Implantación y control</li> <li>• Modificación (de ser necesario)</li> </ul>
Tom Lambert	Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver situación actual</li> <li>• Planear ruta de acción</li> <li>• Proyectar un futuro deseado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de visión</li> <li>• Descripción de situación actual</li> <li>• Establecer una misión</li> <li>• Plantear objetivos</li> <li>• Generar alternativas</li> <li>• Seleccionar alternativa</li> <li>• Tácticas para la alternativa</li> <li>• Realizar un plan de acción</li> </ul>
Fred David (2013)	Enfoque objetivo y sistemático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de objetivos</li> <li>• Necesidad de un líder</li> <li>• Ir de metas de corto plazo a largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de estrategia</li> <li>• Ejecución de estrategia</li> <li>• Evaluación de estrategias</li> </ul>
Michael Porter (2008)	Estrategia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en costos</li> <li>• Liderazgo en diferenciación</li> <li>• Segmentación de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaza de nuevos competidores</li> <li>• Amenaza de sustitutos</li> <li>• Poder de negociación de proveedores</li> <li>• Poder de negociación de compradores</li> <li>• Rivalidad actual entre competidores</li> </ul>

Adaptado de Ackoff (2007), Pedrozo (2013), David (2013) y Porter (2008)

### 1.3. Modelo de Russel Ackoff

Para la presentación de este trabajo de investigación nos vamos a enfocar en el modelo propuesto por Russel Ackoff, ya que abarca la planeación y brinda tres principios, los cuales podrían ser aplicados en nuestro sujeto de estudio para poder encontrar oportunidades de mejora. Esto se explica porque la problemática identificada es que las empresas familiares actualmente carecen de una adecuada gestión estratégica y si tomarán en consideración los principios desarrollados por Ackoff se podría reducir esta problemática, ya que habría una mejor gestión en la organización y una mejora en el desarrollo de todas las áreas de la empresa para la búsqueda de sus objetivos organizacionales.

Por la planeación se entiende como un proceso y resultado de organizar una tarea ya sea simple o compleja teniendo en cuenta tanto factores internos o externos orientados a la obtención

de uno o diversos objetivos de la organización. A su vez, la planeación interactiva de Ackoff implica tres principios, los cuales son el participativo, el de continuidad y holístico.

En este modelo presentado por Russell Ackoff se otorga a los ideales un rol clave en la planeación, en la cual indica que el futuro puede ser influenciado por el accionar de los diversos actores que participen en el desarrollo del proyecto y a su vez reconoce que en la planeación el proceso del desarrollo es la parte más relevante (Ossorio, 2002). Los gerentes competentes anticipan el cambio, aprovechan las oportunidades, corrigen el mal desempeño y dan direcciones a sus organizaciones (Robbins y Coulter, 2014). Con esto se busca dar a entender que los gerentes de todas las empresas deben de estar preocupados por tener una planificación estructurada para poder contrarrestar cualquier tipo de contingencia que se pueda presentar en el camino de su organización, deben de tener análisis de riesgos y aprovechar las oportunidades que se presenten para seguir creciendo en su mercado.

Claramente se debe tener definida la visión en primera instancia por los miembros de la alta dirección, ya que ellos serán los encargados de difundirla a los demás miembros de la organización. Después que ellos ya poseen la visión se podría ampliarla a los demás miembros de la empresa y con ello poder abarcar la planeación.

### **1.3.1. El principio participativo**

El presente principio indica que la participación es el medio de aprendizaje para la empresa y constituye una finalidad en sí misma para su desarrollo y a su vez que la planeación debe ser tanto productiva como recreativa, ya que debe mejorar la calidad de vida del trabajo y tener capacitado al personal (Ossorio, 2002). No obstante, muchas veces en las organizaciones es complicado fomentar la participación de todos sus miembros. Si bien hoy en día las empresas necesitan desplegar sistemas de mejora continua de sus procesos como forma de orientarse hacia la excelencia, sostener estos procesos en el tiempo es una tarea muy difícil. Esta dificultad proviene en gran medida de la dificultad inherente a estos sistemas de lograr un alto compromiso y grado de participación de todos los trabajadores (Jurburg, Tanco, Viles y Mateo 2015). Por tanto, es importante tener siempre en consideración cualquier aporte de los miembros de la empresa y a su vez fomentar la participación en las diversas áreas para de esta manera lograr juntar las ideas para el beneficio colectivo de la organización.

### **1.3.2. El principio de continuidad**

La importancia del segundo principio de continuidad indica que debido a que no se puede conocer con exactitud lo que pasará en el futuro, se debe mapear posibles rutas de acción de cómo queremos que salgan los proyectos/actividades en el futuro. Como es mencionado por Pineda (2012), existen cuatro puntos claves para poder lograr la continuidad del negocio: En primera

instancia poder planear y analizar la situación para ver dónde se encuentra la organización en la actualidad y organizar un plan de qué metas deseamos lograr en el futuro. En segundo punto, se deben controlar los daños que puedan ocurrir por las contingencias, aplicando estrategias de recuperación para poder levantarse de cualquier problema que pueda suceder. En tercer punto, se debe recuperar y seguir operando porque hay que tomar en cuenta que las crisis o los inconvenientes pueden suceder, pero estos no pueden derrumbar todo lo planificado, sino simplemente aplazarlo un poco hasta conseguirlo. Finalmente, se debe mantener y monitorear el plan, ya que estos nos ayudarán a cumplir los objetivos organizacionales y con ello la planificación realizada será efectiva.

### **1.3.3. El principio holístico**

La importancia del tercer principio indica que hay que planificar en las empresas como un todo y no solamente por partes. Esto se debe a que se necesita planificar al mismo tiempo en todas las áreas de la empresa para de este modo tener los objetivos estratégicos alineados y con ello poder llegar a todos los resultados que se esperan conseguir trazados por la alta dirección de la organización. La holística empresarial busca integrar equipos de trabajo, bajo una cultura que haga al empleado sentirse parte la empresa, promoviendo la superación personal y una mejor calidad de vida, sin dejar de lado la responsabilidad con el ambiente y la sociedad, de tal manera que se produzca una sinergia, capaz de sumar a la planificación de los objetivos de la empresa (Robbins y Coulter, 2014).

### **1.4. Factores determinantes para la continuidad del negocio**

La gestión estratégica a su vez posee diversos factores que pueden contribuir al sostenimiento y continuidad de las empresas y para el presente trabajo de investigación se hará el enfoque netamente en las empresas de carácter familiar. Desde su creación toda organización debe tener una estrategia, incluso si ésta sólo comprende las operaciones cotidianas, ya que el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las empresas (David, 2013). A continuación, se hará una breve descripción de los cinco factores determinantes de la Gestión Estratégica para asegurar la continuidad de las empresas familiares tomando en relación la elección del modelo de Ackoff.

En primer lugar, un factor determinante para poder intentar que exista la continuidad de las empresas familiares es que exista un plan de sucesión en la empresa. Esto se debe tener muy en cuenta, ya que las personas no son eternas y habrá un momento en que tendrán que ser reemplazadas por otras y estas deben poder continuar el negocio dejados por sus antecesores.

Esta información se ve corroborada por la data brindada por PricewaterhouseCoopers PwC (2013), Uno de los temas más importantes a ser desarrollados por la familia es el “plan de

sucesión”, bajo el entendido que existe consenso en la trascendencia del negocio en el tiempo. Este plan debe de velar porque la empresa en un largo plazo pueda seguir operando y desarrollándose en su mercado respectivo. A su vez los primeros miembros deben brindar la oportunidad de poder conocer y elegir a quien se le dejará la empresa para poder compartirle los valores, visión y misión para que de esta forma pueda continuar el negocio de la primera generación y con ello permitir que la organización siga creciendo a lo largo del tiempo.

En segundo lugar, una innovación constante en procesos es importante para que las empresas ya sean familiares o no familiares puedan seguir compitiendo en el mercado y porque está le permitiría a la organización poder aprovechar de mejor manera sus recursos y obtener mayores beneficios. Nada es más riesgoso que no innovar, esto significa hacer las cosas de forma diferente, explorar nuevos territorios y asumir riesgos (Robbins y Coulter, 2014). Es importante estar a la vanguardia de la tecnología y con ello poder ir insertando las nuevas metodologías en la empresa, ya que estas podrían ayudar a la compañía a tener una mayor gestión en los costos y por ende una mayor rentabilidad en las ventas de la empresa. Una empresa, es una organización que compete dentro de un mercado con el objetivo de hacer cumplir y satisfacer a sus clientes, su éxito será generar beneficios para sus accionistas mediante una buena administración y trabajo (Burgoa y Herrera y Treviño, 2013). La manera de poder satisfacer a nuestros clientes de mayor manera es brindando productos o servicios de la más alta tecnología y que generen mayor valor para todos los clientes que han confiado a lo largo del tiempo en dicha empresa a través de una innovación constante de los procesos.

En tercer lugar, una capacitación constante al personal es relevante para lograr la tan ansiada continuidad, ya que si se logra mantener al personal con las últimas tendencias y conocimientos que puedan surgir en el mercado podrían realizar sus labores de una manera más eficiente y poder aumentar con esto sus índices de productividad. La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de las relaciones humanas, conforme van cambiando las exigencias laborales, las habilidades de los empleados deben de modificarse también (Robbins y Coulter, 2014). Esta capacitación constante a su vez podría servir para formar a los próximos encargados de gestionar la dirigencia de las empresas y con ello hacer valer todo el esfuerzo colocado en sus integrantes en el pasado.

En cuarto lugar, es fundamental conocer bien a nuestros clientes, ya que ellos son los encargados de permitir que la organización exista a través de sus compras que permiten desarrollar el flujo de caja de la empresa. Es probable que no haya una mejor área para visualizar la conexión entre la planeación y control que la del servicio al cliente (Robbins y Coulter, 2014). Al conocer correctamente a los clientes se podría realizar una proyección adecuada de la demanda

para gestionar correctamente los productos necesarios para cada temporada o se podría innovar en caso sea requerido por los clientes del producto o servicio ofrecido. Cuando los miembros de la organización puedan conocer al 100% las necesidades y deseos de los clientes se podría lograr una eficiencia en las ventas de la compañía y lograr el tan ansiado éxito organizacional que podría ayudar a que la empresa pueda llegar a sostenerse a lo largo del tiempo.

En quinto lugar, las empresas familiares para poder luchar para conseguir la tan ansiada continuidad deben velar por la diferenciación, la cual implica realizar sus actividades o labores de una forma diferente al resto, ya que de esta manera podría concentrar mayores cantidades de clientes y con ello permitir un mayor flujo de ventas para beneficio de la empresa. Como es mencionado por Michael Porter (2008), una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Esta diferenciación mencionada debe de ser muy difícil de copiar o ser patentada para evitar que otras compañías puedan evaluar usarla para el giro de sus organizaciones y de esta forma permitiendo en la empresa con la diferenciación mayores beneficios económicos.

En síntesis, los factores que podrían contribuir a tratar de asegurar la continuidad de la empresa familiar serían establecer un plan de sucesión en la empresa, ya que es importante saber que los dueños actuales no son para siempre; innovación continua en sus procesos para poder brindar un producto y servicio de acuerdo a las exigencias del mercado; capacitación constante al personal, lo cual repercutirá en mayores índices de producción y por ende mejores resultados; conocer bien a tus clientes, ya que de esta manera sabrás cubrir la necesidad que estos necesitan y por último buscar la diferenciación para poder maximizar ganancias y con ello una mejor posición en el mercado.

#### **1.4.1. Vínculo de los factores determinantes de la gestión estratégica y principios de Ackoff**

Los factores determinantes de la gestión estratégica que guardan un vínculo con el principio de continuidad de Ackoff son el plan de sucesión, ya que implica saber que las personas en las empresas no son eternas y por ende debe haber una planificación para la continuación de la empresa con nuevos integrantes que sigan la línea del negocio desarrollada. Asimismo, para seguir en el tiempo es relevante la innovación constante y la diferenciación, ya que con estas se podría obtener ventajas competitivas sobre la competencia y con ello tener una mayor participación en el mercado a desarrollarse. Referente al factor de capacitación constante se podría vincular con el principio participativo. Esto se podría explicar porque se brindaría la opción a todos los miembros de la organización de tener voz para la toma de decisiones de la empresa y

no sólo basarse en la opinión de la junta directiva como mayormente se realiza en las empresas familiares. Finalmente, el factor referente a conocer a tus clientes puede verse relacionado con el principio holístico. Esto se explica por el hecho de que es importante que una empresa pueda conocer a su cliente, debe conocer al 100% las necesidades del mismo para brindar un producto o servicio que pueda llegar a satisfacer todas sus expectativas y con ello poder ayudar a que las ventas del mismo se vean favorecidas.

## **2. Las empresas familiares**

En cada país existen miles de empresas, las cuales buscan realizar correctamente sus actividades para poder generar ingresos que les permitan ser sostenibles en el tiempo. Una empresa, es una organización que compite dentro de un mercado con el objetivo de hacer cumplir y satisfacer a sus clientes, su éxito será generar beneficios para sus accionistas mediante una buena administración y trabajo (Burgoa et al., 2013). A su vez dentro de las empresas existe una categoría denominada empresas familiares. Estas empresas como su mismo nombre lo indica, son empresas que poseen miembros de la familia dentro de la organización, mayormente en el área gerencial de estas compañías y son los responsables del crecimiento y desarrollo de las mismas.

A su vez, como es mencionado por Barroso y Barriuso (2014), la importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad. Esto se explica debido a que las empresas familiares en las economías generan una gran relevancia como lo es desarrollado por Poza (2016), a nivel mundial, las empresas familiares representan aproximadamente el 80% de todas empresas en economías desarrolladas y hasta un 98% de todas las empresas en economías emergentes.

En las empresas familiares intervienen dos factores: la participación de la familia y el tiempo que se le dedica, en sus inicios es el máximo posible, donde la familia se encuentra enfocada en la empresa, actividades, éxitos y fracasos que afectan a la misma (Burgoa et al., 2013). Claramente la participación de la familia es un punto clave para que la organización pueda progresar y crecer con el paso del tiempo, ya que al ser una empresa de carácter familiar las decisiones que puedan tomar los miembros de la familia van a repercutir directamente en el futuro de la empresa ante los demás competidores del mercado. Del mismo modo es relevante el tiempo que se le dedica a la organización, ya que deben administrar correctamente sus tiempos para poder cumplir con todas sus obligaciones y ser eficientes con las diversas labores que se puedan presentar. La gobernanza familiar es resultado del liderazgo por parte de los consejos directivos, consejos de familia, oficinas familiares y equipos de alta gerencia profesionalizados (Poza, 2016). En síntesis, todos los miembros que conformen parte de la familia dentro de la organización deben

tener los objetivos alineados y poder brindar dichas estrategias a aplicar a todos los demás miembros para así lograr los resultados propuestos y ser sostenibles.

De la misma manera, las empresas familiares poseen una gran relevancia para el desarrollo económico de todos los países del mundo, ya que se encuentran en un gran porcentaje en cada uno de los países y poseen una gran influencia para medir el PBI de cada territorio. La importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad por ejemplo en EE. UU. representan el 80% del total de las empresas y en la unión europea supone el 60% de las empresas (Barroso y Barriuso, 2014). De la misma manera, en las empresas familiares es importante que puedan cultivar la importancia de una visión a largo plazo, ya que los miembros de la organización no son eternos y van a pasar a otros familiares o personas fuera del círculo familiar, y es relevante que se pueda inculcar el giro del negocio y la visión a toda persona que entre a la empresa para que pueda apuntar a la misma dirección que sus fundadores. Como es explicado en PwC (2013), la sucesión es un proceso único para la empresa familiar, pudiendo ser éste, el motor que le de fuerza y longevidad a la empresa, o, por el contrario, una debilidad que podría mermar la salud y bienestar de la misma.

### **2.1. Diferencias entre una empresa familiar y una empresa no familiar**

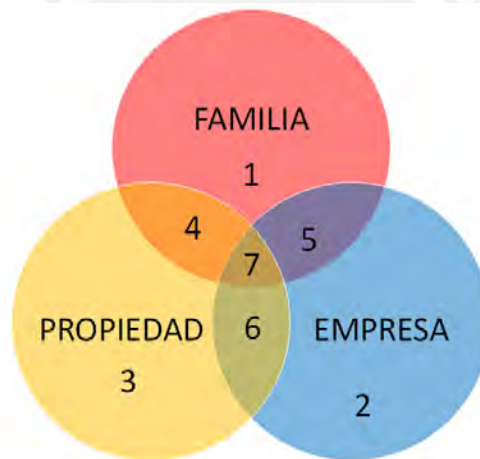
Las organizaciones en un país pueden estar compuestas por miembros de una familia o por personas de distintos apellidos, pero todas tienen el fin de poder ser sostenibles en sus operaciones para poder cumplir sus obligaciones y tener un correcto posicionamiento en su mercado a trabajar. Como es mencionado en Barroso y Barriuso (2014), los individuos que construyen una empresa familiar tienen mayores niveles de compromiso que los individuos de las empresas no familiares, e incluso pueden llegar a sentir pasión por la misma. El tema de la pasión puede explicarse por el hecho de que al ser los mismos miembros de una familia pueden tener una mayor afinidad y ver el beneficio de la empresa como un beneficio colectivo que pueda apoyar a fortalecer el capital de todos sus integrantes.

La empresa familiar debe entenderse como un sistema complejo, el cual cuenta con tres pilares: la familia, la empresa y la propiedad. De acuerdo con David y Taigirui (1982), los pioneros en el estudio de las empresas familiares, estas se componen de la relación entre estos tres pilares o subsistemas, y cómo convergen entre sí. Primero, el círculo de la familia se refiere a todas las personas que son miembros de un mismo grupo familiar; segundo, el círculo de la empresa incluye a todos los individuos que laboran dentro de la organización; y, tercero, el círculo de la propiedad determina quiénes son los accionistas de la empresa. Así mismo, se puede apreciar

en la Figura 1 el diagrama que genera intersecciones, los cuales ubican a diferentes individuos de acuerdo con su rol dentro de la empresa familiar:

- Familia que no trabajan en la empresa
- Gerentes o empleados que no son de la familia
- Dueños o accionistas que no son miembros de la familia
- Accionistas familiares que no trabajan
- Miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero que no son dueños
- Empleados familiares que sí son dueños
- Miembros de la familia que son dueños y trabajan en la empresa. Por ejemplo, el fundador

**Figura 1. Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis**



Fuente: Tagiuri, R. y Davis, J. (1982)

Las organizaciones controladas por familias han superado consistentemente a aquellas controladas por consejos directivos externos. A nivel mundial, este mayor desempeño fluctúa entre 6.65% y 16% anualmente en términos de ROE (Poza, 2016). Esta información financiera, indica que las empresas en temas financieros son más rentables para brindar remuneración a sus accionistas, lo cual podría indicar que las operaciones realizadas en estas organizaciones están brindando mayores beneficios que las no familiares. A su vez, como es mencionado en Soto (2011), las empresas familiares experimentan menores costos de agencia debido a que la propiedad y la gestión se encuentran en poder de la familia. Esto indica que al tener a personas de una misma familia se puede llevar de mejor manera el tema de cobros efectivamente, ya que existe una mayor confianza y una mejor manera de gestionar los costos que se puedan llegar a incurrir.



Las empresas familiares se caracterizan por la estabilidad en diferentes áreas: la estructura organizativa, el rendimiento y la cultura; en las que por lo general todos saben cómo se deben hacer las cosas (Barroso y Barriuso, 2014). Esto puede ser un plus para las empresas familiares ya que existe una mayor gestión estratégica, lo cual puede llevar a una mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo. De la misma manera los valores de las empresas familiares tienen que ver en gran parte por los valores del fundador, y son críticos para la unidad, el aprecio, el bienestar tanto de la empresa como para la familia, sus trabajadores y la sociedad (Burgoa et al., 2013). Estos valores que son comunicados por los miembros de la familia a otros miembros son fundamentales para alinear a todo el personal a compartir la misma cultura y velar por los mismos objetivos, que pueden llevar a alcanzar en los plazos determinados los objetivos propuestos y la reputación de la misma en su sector.

En las empresas familiares, en comparación de las no familiares, existe un menor nivel en la reinversión para la realización de los diversos proyectos que se puedan presentar en estas organizaciones (Soto, 2011). Esto se puede comprender por el hecho de que se puede presentar una aversión a realizar inversiones y que no salgan como se previeron. Del mismo modo, son más celosos con el tema del capital, ya que el dinero de las actividades generadas es directamente recibido por ellos, con lo cual no ven conveniente invertirlo en otros proyectos o lo piensan mucho antes de actuar. A su vez, las organizaciones familiares poseen sus propias maneras de realizar sus proyectos y un *know how* particular que no poseen sus competencias (Barroso y Barriuso, 2014). Con esto se quiere hacer énfasis en que estas organizaciones poseen una manera única de hacer sus actividades, ya que recae en el pensamiento de los miembros de la familia, lo cual es una incógnita para las empresas no familiares, pudiendo generar una ventaja competitiva sobre estas últimas.

Las empresas familiares, motor de la economía, enfrentan altos porcentajes de mortandad, falta de maduración y crecimiento, y supervivencia en riesgo permanente (Leucona, 2012). Esta información se puede reforzar con los casos que, en nuestro país, según información brindada por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) 9 de cada 10 empresas familiares tienen que cerrar operaciones luego de los cinco primeros años de apertura. A su vez una de las más importantes desventajas que posee las empresas familiares es su forma rígida para abordar los permanentes cambios que se vienen dando en el mundo (Barroso & Barriuso, 2014). Esto es por la falta de adaptación a los cambios que puedan suceder en el mundo y puedan adaptar las actividades de la empresa, se posee un pensamiento errado de que, si las cosas se hacen bien un determinado tiempo, siempre van a seguir saliendo de la misma forma.

Un punto a favor de las empresas no familiares es que en estas organizaciones se presentan menos problemas al momento de la toma de decisiones, ya que existen menos conflictos en tanto no hay choques de interés y todos velan por la prosperidad y éxito de la organización. En las empresas familiares suelen surgir más conflictos que en las no familiares debido al solapamiento entre familia, dirección y propiedad (Barroso y Barriuso, 2014). Esto se explica porque pueden generarse discordancias entre los miembros de la familia para la toma de decisiones relevantes de la compañía, los cuales pueden ser por una diferencia de ideas, por brindarle diferentes prioridades, etc. Con la diferencia de ideas se hace referencia a que entre los miembros familiares en una organización muchas veces se discuten sobre qué proyecto es más conveniente realizar y eso genera una discusión entre estos pares. A su vez, como es mencionado por Nogales (2007), las familias empresarias deben ser conscientes de que sin consenso no pueden garantizar la continuidad de su empresa familiar. Por tanto, es fundamental que puedan eliminar las diferencias y buscar direccionar los proyectos de la empresa en una misma dirección para poder lograr prosperidad empresarial y paz entre los integrantes de estas organizaciones.

## **2.2. Dicotomía y sinergia entre el gobierno familia y el gobierno corporativo**

En las empresas de todo el mundo ya sean de categoría familiar o no familiar se presentan diversas visiones de cómo gobernar a la organización para poder proyectarla a un desarrollo sostenible a través de una planificación direccionada tanto a corto plazo como a largo plazo. Por ende, es relevante mencionar la dicotomía entre las visiones del gobierno familia y la del gobierno corporativo, las cuales se explicarán a continuación:

Por un lado, la gobernanza familiar es un sistema de toma de decisiones conjuntas, normalmente realizadas por un consejo directivo y un consejo familiar, y que ayudan a la familia propietaria a regular su relación con su patrimonio y empresas (Poza, 2016). Asimismo, posee como propósito fundamental definir cómo debe ser manejada la empresa familiar una vez que las nuevas generaciones empiecen a desarrollar la administración familiar de la compañía. Del mismo modo, la gobernanza familiar es resultado del liderazgo por parte de los consejos directivos, consejos de familia, oficinas familiares y equipos de alta gerencia profesionalizados (Poza, 2016). En el presente modelo de gobierno se pueden identificar tres elementos: carta constitutiva, consejo y asambleas familiares, las cuales se explicarán brevemente a continuación:

En primer lugar, la carta constitutiva es el documento donde se establecen los principios básicos de la organización, sus políticas y los puntos de visita de la familia. En segundo lugar, el consejo familiar es el ente encargado de representar a todos los integrantes de la familia ante la organización. Finalmente, las asambleas familiares son realizadas semestral o anualmente para poder discutir temas referentes a la organización familiar como lo podrían ser la información de

la actualidad del negocio, el programa de la educación de los más jóvenes, las estrategias a desarrollar en la compañía, posibles ceses o cambios en la empresa, etc. En síntesis, la gobernanza familiar existe para poder tratar todos estos asuntos y cualquier otro que pudiese surgir, los cuales ayudarían a gestionar efectivamente su patrimonio y la administración de la compañía.

Por otro lado, el gobierno corporativo se define como el conjunto de prácticas que buscan garantizar que el trabajo de los gestores logre los objetivos estratégicos de la empresa y maximice la rentabilidad de los accionistas de manera ética (Abdelkarim y Zuriqi, 2020). Así mismo, el gobierno corporativo establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de *stakeholders* de la organización (Deloitte, 2020). De acuerdo con esto, podemos identificar cinco elementos del gobierno corporativo: transparencia, visión estratégica, responsabilidad, igualdad de los accionistas y la responsabilidad social.

La transparencia de la empresa hace mención a buscar aumentar la confianza entre los integrantes que guardan relación en la empresa y de esta manera poder eliminar cualquier tipo de asimetría de información que se pueda presentar. La visión estratégica claramente hace hincapié en que la organización debe tener una planificación estructurada tanto para el corto como para el largo plazo. Con la responsabilidad se hace mención de que todos deben de cumplir correctamente y en el tiempo preciso sus deberes para una correcta sinergia entre las partes. Finalmente, con la igualdad de los accionistas y responsabilidad social se busca que los primeros puedan participar por igual para el beneficio de la empresa y con el otro que exista un grado de compromiso de todos los miembros.

### **2.3. Vínculo entre el pensamiento estratégico y la continuidad de la empresa**

El vínculo del pensamiento estratégico y la continuidad del negocio posee una relación fuerte e indica que para que haya prosperidad en la organización sería relevante que se pueda tomar el tiempo para hacer la planeación correcta para brindarle a la empresa la mejor dirección para conseguir todos los objetivos que se propongan en su plan de trabajo. Por un lado, con el pensamiento estratégico, se hace mención a incluir a la organización como un todo, a orientarse hacia el largo plazo y permitirle poder cumplir los objetivos de la organización (Chiavenato, 2011). Por otro lado, con la continuidad del negocio, muchas veces es difícil prever lo que puede pasar en el largo plazo, no obstante, se puede hacer una planeación para pensar cómo se quiere que salgan las actividades y hacer planes de acción para poder alcanzar dichas metas. Para buscar la continuidad de las organizaciones, se pueden aplicar estrategias organizacionales que determinan en qué líneas de negocio operar y que se quiere lograr al participar en estas (Robbins y Coulter, 2014). Estas estrategias pueden establecerse desde el corto plazo hasta el largo plazo

para ir mejorando progresivamente y con ello poder permitir la tan ansiada continuidad para las empresas.

Este vínculo se ve reforzado por la información brindada por Michael Porter (2008), indicando que, dentro del pensamiento estratégico, las posiciones estratégicas deben de tener un horizonte de una década a más y no sólo de un ciclo de planificación. Esto puede ser de gran ayuda para lograr la tan ansiada continuidad, ya que permitiría tener las bases establecidas para cada nuevo empleado que llega a la organización y poder alinearlos a los objetivos que desee conseguir la organización. A su vez, y mencionando nuestro sujeto de estudio, desde su creación toda organización debe tener una estrategia, incluso si ésta sólo comprende las operaciones cotidianas, ya que el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas (David, 2013).

Para que una empresa pueda tener continuidad en sus operaciones y a la vez desempeñarse mejor que sus rivales debe establecer una diferencia que pueda mantener (Porter, 2008). Con esto se menciona encontrar en cada organización un valor agregado que les permita tener una característica única para poder sacar ventaja en su mercado y con ello verse beneficiado tanto económica como socialmente. Para esto es relevante aplicar el pensamiento estratégico, ya que permite que las empresas puedan ser eficientes, pero lo más importante es que les brinda la oportunidad de ser efectivas (David, 2013). De la misma forma, en el pensamiento estratégico se detecta un creciente interés por el modo en que una empresa crea activos intangibles: conocimientos, capacidad, valores básicos, alianzas y relaciones (PwC, 2003).

El pensamiento estratégico es una actitud de vida basada en la reflexión que desemboca en un actuar que cimienta el futuro de la empresa al permitir que el pensador estratégico articule sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio (Román, 2010). Y gracias al pensamiento estratégico se podría conseguir tener la tan ansiada continuidad empresarial, ya que se tendrán definidos los objetivos organizacionales que ayudarán al desarrollo y progreso de la empresa. A su vez un pensamiento estratégico puede ayudar a separar las tareas por relevancia dentro de la organización, con lo cual se podría hacer mayor atención a las tareas de primer orden.

### **3. La aplicabilidad del modelo estratégico a una empresa familiar**

El modelo seleccionado para la presente investigación es el modelo de Russell Ackoff, el cual enfatiza principalmente en la planificación para el logro de los objetivos de la empresa. En este caso el presente modelo se busca aplicarlo a una pyme familiar. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen más del 95% de las entidades económicas. Estas empresas contribuyen en gran medida al producto interno bruto (PIB) de la mayoría de los países del mundo (Filion, 2011). Al tener una gran participación en los diversos mercados del mundo es relevante

poder aplicarles modelos estratégicos para poder brindarles una continuidad y que sigan brindando la solidez económica a estos países y permitir la circulación del flujo de efectivo para el beneficio de las compañías y de los trabajadores de estas. Las PYMES constituyen un sector fundamental de nuestra economía y su labor en materia de responsabilidad social no sólo genera beneficios para su gestión, sino que constituye también un aporte para toda la sociedad (Altamirano, 2011).

Los principios que brinda Ackoff de participación, continuidad y holístico sí podrían ingresar a las pymes familiares, ya que este tipo de empresas al estar en desarrollo podrían integrar a sus miembros con una participación interactiva en todas las áreas y poder direccionarlos para el logro de los objetivos propuestos. La continuidad también es relevante, ya que apoya para que se puedan tomar precauciones y tener planes de acción en caso surjan contingencias en el transcurso de los objetivos planeados. Finalmente, el principio holístico para las pymes familiares es importante, ya que busca tener a todos los miembros de la empresa enfocados y comprometidos en ver a la organización como un todo y no como partes individuales y con ello poder permitir mejores resultados que los que se podrían lograr trabajando cada área de forma independiente.

### **3.1. Adecuación del modelo a una empresa familiar**

La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial (Barroso y Barriuso, 2014). Las empresas familiares son organizaciones más particulares que las convencionales, ya que la toma de direcciones implica que existan acuerdos entre los miembros de la familia, los cuales son los encargados de brindar la dirección de las organizaciones. Los valores de las empresas familiares tienen que ver en gran parte por los valores del fundador, y son críticos para la unidad, el aprecio, el bienestar tanto de la empresa como para la familia, sus trabajadores y la sociedad (Burgoa et al., 2013). En este caso el modelo podría ser aplicado por el fundador o los miembros encargados de la empresa apoyándose en los 3 principios que recae el modelo estratégico: participación interactiva, continuidad y holístico.

La empresa familiar podría verse beneficiada permitiendo la participación interactiva de todos los miembros, ya que con estas podría llegar a conseguir mejores resultados, que los que tenía solamente con las opiniones de la alta gerencia. El punto dos de la continuidad es el más relevante, ya que muchas veces las organizaciones familiares no poseen una visión a largo plazo y este principio podría contribuir a velar por un futuro organizacional y con ello planificar metas a largo plazo y a su vez poder hacer planes de acción ante cualquier tipo de contingencias que se pueda presentar. Las familias empresarias deben ser conscientes de que sin consenso cultural no pueden garantizar la continuidad de su empresa familiar. El consenso cultural que cada generación

tiene el desafío de consolidarse a lo largo de la misma y dejar las bases para que pueda seguir existiendo en la siguiente (Nogales, 2007). Finalmente, con el principio holístico se busca integrar a todos los integrantes de las áreas en un conjunto y no verlos como sistemas individuales para poder conseguir mejores resultados teniendo el apoyo de las diversas áreas para la toma de decisiones que se puedan ir tomando en la realización de los diversos proyectos planteados.

Las empresas familiares peruanas están cada vez más institucionalizadas, sin embargo, existen oportunidades de mejora (PwC, 2013). Por esta razón el modelo de Russell Ackoff podría ayudar a desarrollar de una mayor manera la gestión de las empresas familiares y con ello permitir más oportunidades de sostenibilidad en el tiempo y reducir los porcentajes de empresas familiares que no pueden lograr sostenerse en el mercado después de sus diez primeros años de fundación. En síntesis, toda organización debe definir los objetivos de la empresa y su política de calidad implantados por el fundador, así como las políticas de sueldos y salarios, los planes de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la compañía (Burgoa et al., 2013)

### **3.2. Limitaciones del modelo frente a una empresa familiar**

Entre las limitaciones que pueden surgir el hecho de aplicar un modelo estratégico a una empresa familiar se explican los siguientes: En primer lugar, podría haber un conflicto de ideas entre las formas en cómo pensarían las personas de la alta dirección de cómo hay que llevar la organización y cómo el modelo busca integrar a todos los miembros de la organización. En las empresas familiares suelen surgir más conflictos que en las no familiares debido al solapamiento entre familia, dirección y propiedad (Barroso y Barriuso, 2014).

En segundo lugar, pueden existir problemas referentes a los temas de continuidad, ya que las empresas familiares muchas veces no poseen una visión a largo plazo ni objetivos definidos para el futuro de sus organizaciones. Esta información se respalda con lo brindado por Soto (2011), La mayoría de las empresas realizan planeación estratégica; sin embargo, en 60% de los casos ésta es menor de un año y solamente el 16% de ellas tiene un horizonte de planeación inferior a ocho años. Con esto puede que el modelo choque con un pensamiento sólo enfocado en el corto plazo, no obstante, es relevante que el personal del área gerencial pueda hacer una planificación a largo plazo, ya que con esta se podrían lograr mejores resultados y encontrar un posicionamiento en el mercado donde realicen sus operaciones.

En tercer lugar, el nepotismo presente en las empresas familiares puede hacer que se evite generar la participación interactiva de todos los miembros de la organización, ya que al ser una empresa de carácter familiar sólo se buscaría la opinión de los miembros de la familia para la toma de decisiones, con lo cual se podría dejar de lado ideas valiosas de los demás miembros de

la empresa. Una de las más importantes desventajas que posee las empresas familiares es su forma rígida para abordar los permanentes cambios que se vienen dando en el mundo (Barroso y Barriuso, 2014). Al tener una forma rígida de ver las situaciones que suceden en la empresa sólo los temas que puedan pasar son discutidos en los mandos superiores, por ende, podría dejar sin participación a los otros miembros de la empresa que no posean ningún parentesco con los familiares de la misma.

Finalmente, y siguiendo con el tema del principio de continuidad puede ser el hecho de que la empresa familiar formada sea sólo por el hecho de obtener liquidez por un número determinado de años y luego cerrar las operaciones de la misma. Esto causaría que no sea necesario aplicar un plan estratégico a largo plazo, ya que la única misión de dicha organización sería hacer caja para luego usar dicho efectivo en otras actividades o invertirlo para cualquier proyecto que se tenga pensado

#### **4. Investigaciones previas de gestión estratégica**

La gestión estratégica es relevante para que todas las empresas puedan desarrollar y cumplir sus objetivos y la gestión es un factor importante para que la organización logre ser competitiva y pueda llegar a tener un posicionamiento adecuado en el mercado a operar. La gestión estratégica se ha desarrollado en diversos campos y para el presente trabajo se hará énfasis en las empresas de carácter familiar, en las pymes y finalmente en las empresas del sector consultoría.

##### **4.1. En empresas familiares**

La gestión estratégica en la empresa familiar se explica con el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos de la empresa, de la familia, así como del entorno con una clara orientación hacia el crecimiento. Dentro de sus principales objetivos están: enfocarse en la continuidad del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión y el compromiso familiar, así como la participación de la familia dentro de la empresa (Díaz, 2012). En sí las empresas familiares deben aplicar la gestión estratégica para poder tener una planificación tanto del corto plazo como del largo plazo y a partir de ello poder tomar rutas de acción para cumplir todos los objetivos de la empresa. La planificación estratégica es una herramienta que tiene incidencia en el desempeño, productividad, rentabilidad y continuidad de las empresas familiares de ahí la importancia de su implementación si consideramos que este tipo de negocios tienen en su mayoría un ciclo corto de vida (Díaz, 2012).

En el caso de la empresa familiar se consideran dos dimensiones: la empresa y la familia; siendo el propósito, enfocarse en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las

actividades de la empresa (Masson, 2006). La gestión estratégica en este tipo de empresas se enfoca en buscar la sostenibilidad del negocio y poder tener en armonía a los miembros de la empresa para tener una correcta gestión de las actividades y con ello permitir el cumplimiento de la misión propuesta por los fundadores de la organización. Desde su creación toda organización debe tener una estrategia, incluso si ésta sólo comprende las operaciones cotidianas, ya que el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas (David, 2013). En las empresas familiares esto es sumamente relevante, ya que el desarrollo de una estrategia podría permitirle a la organización poder crecer en su mercado y poder sacar una ventaja competitiva sobre sus demás competidores. Del mismo modo, una estrategia podría ayudar a fomentar un crecimiento sostenible en sus ventas o en reducción en sus costos, sea la estrategia que se plantee por la empresa.

Asimismo, Porter (2008), menciona que las empresas deben tener posiciones estratégicas y es preferente que sean de una década a más y no sólo de un ciclo de planificación. Esto es sumamente relevante, ya que al hacer una planificación a largo plazo se podrían ir empleando las diversas estrategias para ir cumpliendo con las actividades de corto plazo y con el transcurso del tiempo lograr cumplir toda actividad que requiera mayor esfuerzo o tiempo como las actividades enfocadas en el largo plazo. La información brindada por Porter se ve reforzada por la data brindada por Fernández (2012), para tener una estrategia eficaz se debe tener un horizonte temporal amplio, marcar objetivos claros y decisivos, ser consistente, flexible y suponer una concentración de esfuerzos.

En síntesis, como es mencionado en una publicación de la PwC (2003), la acción estratégica es la base por la que una empresa familiar o no familiar emprende una actuación oportuna, decisiva y coordinada a partir de las previsiones y los conocimientos derivados de un pensamiento estratégico efectivo. Y con todo lo antes mencionado pueda diseñar estrategias de acción para poder operar sus diversas actividades ya estén orientadas al corto o largo plazo y le permita a su vez desarrollarse y posicionarse en su mercado respectivo.

#### **4.2. En pymes**

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen más del 95% de las entidades económicas. Estas empresas contribuyen en gran medida al producto interno bruto (PIB) de la mayoría de los países del mundo (Filion, 2011). Las pymes requieren aplicar una gestión estratégica para poder sostenerse económicamente en el tiempo y no ser simples emprendimientos que puedan cerrar operaciones en sus primeros años de funcionamiento. A continuación, se presentan dos estudios referentes a investigaciones estratégicas en pymes desde la perspectiva observada en Colombia y la desarrollada en el Perú.



#### **4.2.1. Estrategias de las pymes empresariales de Sincelejo (Colombia) por Carlos Pacheco (2013):**

Se realizó un estudio de carácter descriptivo y exploratorio de una muestra de 145 pymes de un total de 555 pymes. En primer lugar, se hablará de la misión y visión de estas pymes, el 75% de las pequeñas empresas tienen claro estos conceptos y por parte de las medianas en su totalidad. En segundo lugar, las medianas empresas poseen un mayor manejo de sus objetivos en contraste con las pequeñas, lo cual podría ayudarles a enfocarse en lograr la continuidad del negocio. En tercer lugar, las dificultades para las pequeñas empresas se centran en su baja rentabilidad y competencia ocupando el 80% de todas las dificultades, en cambio las medianas empresas distribuyen más sus dificultades en otros factores como baja rentabilidad, competencia, costos y mercadeo. En cuarto lugar, los principales inconvenientes que tienen las pequeñas empresas son la falta de planeación y la poca innovación y para las medianas la falta de planeación y las decisiones equivocadas que pueden repercutir en el futuro de la empresa. Finalmente, las principales estrategias aplicadas para las pequeñas empresas son el servicio al cliente, la reducción de costos y una mejora continua; y por parte de las medianas los tres anteriores, pero se le suma la estrategia de la innovación para fomentar la continuidad del negocio.

#### **4.2.2. Responsabilidad social y su relación con las pymes en Perú y su entorno económico por María Altamirano (2013):**

En el Perú existen cuatro sectores empresariales: Las empresas transnacionales, las grandes empresas, las medianas empresas y las pymes, las tres primeras juntas representan cerca del 2% de las empresas en el territorio y las pymes el 98% restante. Asimismo, las pymes en el Perú poseen una mayor proximidad con los trabajadores y con la comunidad donde desarrollan sus actividades y por ello se les facilita la incorporación de la responsabilidad social en su gestión. No obstante, las dificultades que se observaron en el presente estudio fueron las siguientes: Falta de información y capacitación, recursos limitados, falta de conciencia sobre la planeación y multiplicidad de funciones en las pymes, lo cual podría ocasionar un mal desempeño en las labores del empleado.

En síntesis, tanto en el estudio brindado por las pymes en Colombia y por las pymes en Perú se puede observar que en muchas ocasiones la planificación en las pymes no es un punto relevante en su agenda, lo cual podría repercutir en un obstáculo que podría impedir la continuidad del negocio y por ende el cierre del mismo. Del mismo modo se desarrolló aspectos relacionados a su baja rentabilidad y sus escasos recursos, los cuales se pueden relacionar y darnos un panorama claro que debido a los limitados recursos para el desarrollo de las pymes, esto deriva en una rentabilidad baja para la empresa.

### **4.3. En empresas de consultoría**

El rol de la consultoría estratégica es proporcionar asesoría a las empresas para crear valor en forma continua. La consultoría estratégica le permitirá definir el rumbo estratégico del negocio y alinear los esfuerzos de las diferentes áreas de la empresa para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos y metas (Adaniya, 2017). La fusión de la consultoría con la gestión estratégica se realiza para poder brindar un desarrollo sostenible de estos organismos, los cuales se podrían lograr realizando una planificación estructurada de todas las metas y objetivos que se deseen alcanzar en la compañía ya estén orientados para el corto o para el largo plazo. A continuación, se desarrolla un caso que engloba la gestión estratégica en las empresas del rubro de consultoría:

#### ***4.3.1. Plan de negocio para el desarrollo de consultoría e implementación de sistemas integrados de gestión para la gran y mediana empresa Herrera Ochoa, Cristel; Núñez Correa, Verónica (2018)***

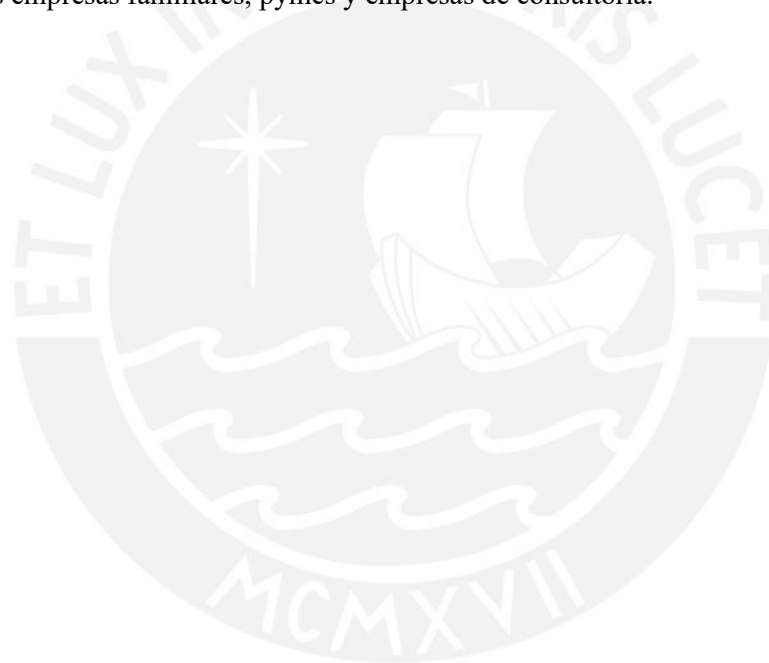
En nuestro país se puede observar un entorno lleno de oportunidades y de grandes competencias, lo cual origina que las organizaciones requieren de nuevas competencias y aptitudes de administración para poder fortalecer sus ventajas competitivas, siendo más eficientes y prósperos. En la actualidad el papel de las consultorías es más relevante en las organizaciones, poseen diversos conocimientos sobre las empresas y sectores específicos, lo cual les ayuda a poder evaluar las problemáticas de sus clientes y poder plantear soluciones eficientes. A su vez, se indica que el rubro de la consultoría es muy competitivo, con escasas barreras de entrada y se requiere aplicar una estrategia propuesta por Porter como lo es la diferenciación, ya que esta podría ayudar a generar un buen posicionamiento sobre la competencia del mismo rubro en el que la consultoría trabajará.

#### ***4.3.2. Modelos de gestión del talento humano en un contexto de cambio tecnológico organizacional para aplicar en empresas peruanas de consultoría Investigación, T. D. E., Rosa, S., Giovana, K., Haro, H., Pérez, A. V., & Orcid, C. (2018)***

El rubro de consultoría en nuestro país ha sufrido un gran cambio en este periodo, en gran parte por los avances de la tecnología. Hace aproximadamente 30 años, el sector consultor estaba caracterizado en IT, estrategia y un perfil boutique. Fue a comienzos de la década de 1990 con la llegada de nuevos sistemas de información dinámicos y flexibles con tecnología, cuando empieza a prosperar el sector. Se indica que para las empresas encargadas en consultoría es fundamental establecer factores relacionados a la atracción, retención y desarrollo del talento, lo cual podría llevar a una estructura que las diferencie de las demás y les permita lograr sus metas y objetivos planificados. Asimismo, en estas empresas es requerido que su composición se enfoque en que los jefes de la consultoría sean líderes, ya que esto podría ayudar a desarrollar mejores estrategias de continuidad. Finalmente, indica que las consultoras deben de contar con planes individuales

de desarrollo para poder potenciar a sus trabajadores y de esta manera poder tener mejores resultados en las metas y objetivos propuestos

En síntesis, en este capítulo se han desarrollado los puntos referentes al marco teórico. Se empezó con el desarrollo del punto referente a la gestión estratégica, tomando en cuenta los principales modelos de esta ciencia y a su vez los modelos estratégicos y sus factores determinantes para la continuidad de las empresas familiares. En el segundo punto, se desarrolló el tema de las empresas familiares segmentando la sección en poder diferenciar a estas empresas de las no familiares, conocer las diferencias de gobierno familia y gobierno corporativo y el vínculo del pensamiento estratégico con la continuidad en la empresa. En el tercer punto se desarrolló la aplicabilidad del modelo tomando en cuenta las limitaciones y los puntos a favor que se tendrían al aplicarlo. Finalmente, las investigaciones previas de gestión estratégica con referencia a las empresas familiares, pymes y empresas de consultoría.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente marco contextual se empieza desarrollando el contexto de las empresas familiares, en las cuales se hace una breve descripción del contexto actual de las empresas familiares en el mundo, en Latinoamérica y finalmente en el Perú. Luego se desarrolla el contexto de las pymes, para las cuales se habla de las pymes en el mundo, Latinoamérica y al final del país. El tercer punto del presente marco es el sector de consultoría, en el cual se describe el sector y se hace una mirada general de cómo es la consultoría en el mundo, en nuestro continente y finalmente en nuestro territorio. Seguido de esto se desarrolla el concepto de la consultoría jurídica tributaria, la cual es el nicho más específico para el desarrollo del presente capítulo. Finalmente, se desarrollan los puntos de las pymes consultoras familiares y a su vez las principales prácticas de gestión estratégica en el Perú.

### 1. Empresas familiares

Las empresas familiares son un tipo de organización comercial formadas por los miembros de una o más familias, en las cuales la toma de las decisiones se ve influenciada por los miembros de una familia y velan por sus propios intereses. La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial (Barroso & Barriuso, 2014). Este tipo de empresas en todo el mundo poseen una gran relevancia para el sostenimiento económico del país y a su vez brindan miles de oportunidades laborales a todas las personas que pueden estar empezando su vida laboral o desean seguir ampliando su vida profesional. A nivel mundial, las empresas familiares representan aproximadamente el 80% de todas empresas en economías desarrolladas y hasta un 98% de todas las empresas en economías emergentes (Poza, 2016).

Entre las principales ventajas de las empresas familiares se encuentran las siguientes: en primer lugar, los individuos de las empresas familiares poseen un mayor compromiso por la organización, lo cual puede conllevar a que tengan una mayor pasión por la realización de sus deberes. En segundo lugar, poseen un *know how* único para la elaboración de sus tareas. En tercer lugar, las empresas familiares se encuentran más centralizadas para la toma de decisiones, la cual recae en los miembros de la familia para decidir la dirección de la organización. Finalmente, son más rígidos en lo referente a los cambios que puedan ir sucediendo con el tiempo, ya que consideran que, si una actividad sale bien, siempre va a tener el mismo resultado.

## **1.1. Las empresas familiares en el mundo**

### **1.1.1. *Empresas familiares de Estados Unidos***

Las empresas familiares en todo el mundo poseen relevancia para poder sostener la economía del país (PBI) y son una de las fuentes principales para la obtención del empleo para miles de personas en todo el mundo. Las primeras empresas familiares que serán descritas serán las que pertenecen a Estados Unidos. Según la información brindada por Barroso y Barriuso (2014), el 80% de las empresas de dicho país son del rubro familiar. Entre las empresas más reconocidas tenemos la multinacional de tiendas Walmart, Berkshire Hathaway dueña total o parcial de varios grupos empresariales americanos, la industria automotriz Ford, la corporación multinacional Cargill, el conglomerado de medios de comunicación Comcast y la compañía de bienes raíces privada más grande de Estados Unidos Long & Foster.

Un factor relevante para el sostenimiento de las empresas familiares en Estados Unidos es que estas representan entre el 40% a 60% del producto bruto interno del país (PBI) y brindan el 50% de los empleos de todo el país (Gómez, 2007). Con esta información se puede sostener que las empresas familiares en Estados Unidos juegan un rol fundamental para permitir el sostenimiento y crecimiento de la economía americana y a su vez brindan la posibilidad de dar miles de puestos laborales para los millones de pobladores americanos que requieren empezar a laborar o a aquellos que deseen seguir creciendo profesionalmente.

En la encuesta de empresas familiares de Estados Unidos del 2019 “Creando más fuertes cimientos para el futuro ” elaborada por PwC (2020), se sacaron los siguientes resultados:

En primer lugar, se menciona que para los próximos dos años se espera que las empresas familiares se involucren más en sus principios operativos, con lo cual puedan destacar en un mercado ajustado para los mejores talentos y para lograr preservar la reputación con sus clientes. Asimismo, se indica que solo el 18% de los negocios familiares tienen en sus organizaciones un plan de sucesión elaborado con miras hacia el futuro de la empresa.

En segundo lugar, se indica que, si bien el 37% de las cabezas de las empresas familiares les preocupa que su negocio sea vulnerado con el boom digital, en contraste con el 32% del estudio anterior, se observa que las empresas familiares están en una fuerte posición para poder asumir el presente reto.

En tercer lugar, para el 2020 se indica que las empresas familiares de estadounidenses esperan haber experimentado en un 52% pasos relevantes para su capacidad digital, 47% con

profesionales externos para que ayuden al desarrollo de sus negocios, un 39% con adquisición o fusión de otras empresas familiares y un 16% indica que espera un cambio significativo en el modelo del negocio de su empresa familiar.

En síntesis, en las conclusiones de la encuesta familiar de las empresas americanas se indica que se espera que en los próximos años se pueda codificar los valores y propósitos en las estrategias organizacionales, asegurarnos de que la próxima generación que llegue a la empresa este profundamente involucrada, ampliar el conocimiento digital para la continuidad del negocio y por último buscar la profesionalización del equipo de trabajo para que apoye el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

### **1.1.2. *Empresas familiares en España y Unión Europea***

En lo que corresponde a la información de las empresas familiares en Europa tomando de referencia a España y a la Unión Europea, Barroso y Barriuso (2014), indican que para el país ibérico representan el 85% de las empresas de toda la nación y en referencia a la Unión Europea el 60% de las empresas en todos esos territorios. Del mismo modo en la página web del Instituto de Empresas Familiares (IEF) con la data recolectada del 2019 indican que en España el 90% de las empresas privadas son familiares, generan casi el 70% del empleo privado y aportan cerca del 60% del producto bruto interno del territorio. Con esta información brindada se puede llegar a la conclusión de que las empresas familiares son la base y el sostén de la economía española, ya que garantizan estabilidad, desarrollo, empleo y oportunidades de desarrollo.

## **1.2. Presencia de las empresas familiares en Latinoamérica**

A su vez es importante hacer énfasis en la presencia que poseen las empresas familiares en nuestro continente y para un mayor análisis nos vamos a centrar en tres países de nuestro continente: Argentina, Chile y Brasil.

### **1.2.1. *Empresas familiares en Argentina***

Se sabe que las empresas familiares se constituyen por ser el motor de las economías mundiales y en el país argentino no es una excepción. Entre el 80% y 90% de todas las empresas del presente territorio son de dominio familiar y estas representan a su vez más del 50% de las actividades económicas de la nación (Leucona, 2012). Entre algunas empresas de Argentina tenemos a Delfino S.A, encargados de servicios logísticos para el comercio exterior, Magnasco Hermanos S.A, la empresa láctea más antigua del país, el tradicional diario argentino La Nación, la industria molinera Molinos Juan Semino, entre muchas otras más.

Las empresas argentinas al tener un gran grado de participación en su nación son receptoras de millones de argentinos que buscan desarrollarse en el mercado laboral, no obstante, muchas de las empresas argentinas al ser gobernadas por miembros de una familia poseen problemas en su dirección y gestión, ya que sólo hacen proyecciones hacia un corto plazo y dejan en incertidumbre las acciones que puedan suceder para el futuro de la empresa. Esta información se ve corroborada por Leucona (2012), indicando que en varias empresas los conflictos surgen justamente por la falta de previsión y, en definitiva, terminan perjudicados los herederos y la empresa. Esto puede ser de gran perjuicio para las empresas argentinas, ya que no poseen una correcta planificación ni visión de lo que le pueda pasar a la compañía y sólo velan por la situación actual dejando en el aire a los próximos dueños o miembros de la empresa. Para garantizar el éxito de la empresa es fundamental la existencia de un protocolo familiar, es decir, un documento que regule y desarrolle las reglas de actuación y comportamiento en sentido bidireccional propiedad-empresa-familia, así como fijar el marco para su desarrollo (Bermejo, 2015).

### 1.2.2. *Empresas familiares en Chile*

En lo que corresponde a Chile se puede brindar la siguiente información recopilada por Jiménez, Arriagada, Mandakovic y Echeverría (2014): las empresas familiares en Chile constituyen el 78% de las empresas nacionales, generan el 63% de empleo para la población, y poseen un mayor promedio de vida que las no familiares llegando a operar en promedio 11,8 años contra los 9,8 años de las no familiares. Esta información indica que las empresas familiares en nuestro vecino del sur poseen gran importancia para el desarrollo económico de su nación, ya que brindan gran parte de los empleos del país y que en promedio poseen una mayor planificación para poder perdurar más tiempo que las no empresariales.

**Tabla 2: Empresas familiares más reconocidas de Chile**

<b>Empresas familiares chilenas</b>	<b>Descripción</b>
Antar Chile	Holding industrial controlada por Inversiones y Cia. Ltda.
Empresas Copec	Holding industrial encargado de recursos naturales y energía
Cencosud	Conglomerado de retails que opera en varios países de América.
Saga Falabella	Tienda por departamento con sedes en Perú, Argentina y Colombia
Quiñenco	Consortio empresarial que opera diversos rubros del país
CMPC	Holding forestal y papelerero

Adaptado de Torres (2017)

Las empresas familiares en Chile están distribuidas en diversos sectores de la nación generando miles de empleos y apoyando a que las actividades tanto de primera como de segunda necesidad puedan ser realizadas eficientemente y generando con ello un gran impacto en su producto bruto interno (PBI). En Chile existe una elevada presencia de la empresa familiar en el sector de “comercio al por mayor y por menor”, seguido por sectores como “agricultura, ganadería, caza y silvicultura” e “industria manufacturera”, entre otras (Jiménez et al., 2014).

### **1.2.3. Empresas familiares en Brasil**

Finalmente, se hablará un poco referente a las empresas familiares del país de Brasil. Primero se debe mencionar que la economía del presente país es la más grande en América Latina respecto a su producto bruto interno y la segunda de todo el continente americano sólo por debajo de Estados Unidos. Como es mencionado por Fernández (2012), la mayoría de los cuatro millones de empresas familiares que están registradas en Brasil son pequeñas y representan casi el 75% del empleo. Estas están especializadas en el sector químico, del metal, la producción y distribución de alimentos, el transporte aéreo, el papel y la construcción, grupo que concentra las mayores ventas entre el gran capitalismo familiar brasileño.

Entre las empresas brasileñas más reconocidas de Brasil tenemos las siguientes: El banco Itaú, con más de 70 años en el rubro bancario; la Compañía Siderúrgica Nacional (CSN), que es la empresa siderúrgica más grande de Brasil y América Latina; Odebrecht, conglomerado brasileño de negocios en los campos de la ingeniería y la construcción y Votorantim, es uno de los conglomerados industriales más grandes de América Latina, operando en varios sectores como finanzas, energía, siderurgia, acero, entre otros.

A su vez Fernández (2012) indica una serie de factores ligados al éxito de empresas familiares: En primer lugar, la flexibilidad organizativa para facilitar la transmisión de emprendeduría. En segundo lugar, la cercanía y colaboración con el gobierno aparecen como esenciales. En tercer lugar, *know-how* empresarial que hace a estas empresas capaces de sobrevivir en un ambiente económico muy volátil. Finalmente, una excelente dotación de capital social.

### **1.3. Empresas familiares en Perú**

En el mundo empresarial actual, la empresa familiar constituye el núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada. De ella depende gran parte de la creación de riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de todos nosotros (Barroso y Barriuso, 2014). Las empresas familiares de nuestro país representan el 80% de las empresas del territorio, contribuyen con el 40% del producto bruto interno y generan el 65% del empleo de la nación (El Peruano, 2018). Esta información es de gran relevancia para poder indicar que las



empresas familiares en Perú juegan un rol muy importante para el desarrollo económico del país y poder llegar a ser la fuente de ingresos de miles de peruanos en todo el territorio.

Queda claro que las empresas familiares poseen un rol fundamental en la economía peruana, pero se debe buscar una forma de que pueda existir una continuidad de estas a lo largo del tiempo y no sean sólo emprendimientos o ideas de un grupo de personas y que luego de cierta cantidad de años en funcionamiento tengan que cerrar por una falta de planificación estratégica. Para una familia empresaria preguntarse sobre su identificación con los valores esenciales de la cultura familiar común es de importancia esencial para la cohesión y continuidad de dicha empresa familiar (Nogales, 2007). Y logrando establecer eficientemente los valores de la cultura familiar podrá alcanzar la continuidad deseada, la cual permitiría que la economía del país pueda verse favorecida y a su vez la de todos los integrantes de las mismas compañías.

Entre las empresas familiares más reconocidas del Perú tenemos las siguientes: El grupo Romero, conglomerado peruano con presencia a lo largo de toda Latinoamérica; Gloria, la empresa encargada de la venta de leche y derivados en el Perú; Belcorp, corporación con más de 50 años de experiencia en la industria de belleza; Ajegroup, multinacional de bebidas, Topitop, cadena de tiendas de retail de prendas de vestir peruana, etc.

El contexto que podría vincular a las empresas familiares con el concepto del punto 2 de las pymes radica en que normalmente las empresas familiares comienzan sus actividades y operaciones como pymes, principalmente porque es complicado poder acceder a la financiación necesaria para ampliarse, especialmente en su etapa inicial de desarrollo (León, 2017). Con el paso del tiempo, si se encuentra una buena oportunidad y se asumen los riesgos pertinentes, la empresa familiar podría continuar creciendo y con ello seguir realizando sus actividades en sus respectivos mercados.

## **2. PYMES**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen más del 95% de las entidades económicas. Estas empresas contribuyen en gran medida al producto interno bruto (PIB) de la mayoría de los países del mundo (Filion, 2011). Entre las características de las pymes se presentan las siguientes: Son empresas heterogéneas y diversas, poseen entre 1 a 250 trabajadores, son independientes y cumplen un papel fundamental en la economía de cada país, no suelen actuar en mercados internacionales y pueden convivir y producir en un mismo sector con diferente cantidad de trabajadores o de producción. En los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe las pymes representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan una gran parte del empleo (67%) y actúan en una amplia variedad de ámbitos de la producción y de los servicios (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2013).

A continuación, se desarrollará el contexto de las pymes en el mundo tomando de referencia la situación en Estados Unidos y de la Unión Europea, posteriormente se brindará una imagen general de lo acontecido en Latinoamérica y finalmente se desarrolla el caso de las pymes en nuestro Perú.

## **2.1. Pymes en el mundo**

### **2.1.1. Pymes en Estados Unidos**

Las pymes cumplen un importante papel en la economía de todos los países, ya que son fuentes de empleo para miles de personas y representan más del 90% del sector empresarial en varios países del mundo. Con lo que corresponde a la data de pymes en los Estados Unidos la embajada de Estados Unidos recolectó el 2013 la siguiente información: en los últimos 20 años, las pymes de los EE. UU crearon dos de cada tres nuevos empleos en el país, las pymes representan el 50% de las ventas en los EE. UU. y actualmente existen más de 25 millones de PYMEs que emplean alrededor de 60 millones de personas, casi el 50% del empleo privado. Con la presente data se puede indicar que las pymes en Estados Unidos juegan un rol relevante para la economía del país, ya que brindan miles de empleos y contribuyen al crecimiento de su economía.

La aportación cuantitativa de las pymes en las economías nacionales consiste en el importante papel que juega en la generación de empleos proporcionando en promedio para Estados Unidos una generación de empleo del 51% (Gil y Jiménez, 2014). Por ende, el desarrollo de las pymes tiene como consecuencia la generación de empleos, la oportunidad de explorar nuevos mercados y poder potenciar ideas de negocio que se adaptan al nuevo contexto empresarial de su entorno.

### **2.1.2. Pymes en la Unión Europea**

El origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos (Filion, 2011). Con lo que corresponde las cifras de las pymes en el continente europeo se ha podido recolectar la siguiente información: En economías en transición del centro y este de Europa, como Bulgaria, República Checa, Estonia, Croacia, Polonia o Eslovaquia, las PYME aportan más de 50% del empleo en el sector formal (Romero, 2006). A su vez, en el Programa de Europa Desarrollo para las Pymes elaborado por la Comisión Europea (2014), se presenta la siguiente información

Antonio Tajani, vicepresidente de la Comisión Europea indica que las pymes son la clave para poder garantizar la recuperación económica de la Unión Europea, motivo por el cual deben de recibir todo el apoyo posible (Comisión Europea, 2011). Finalmente, la Unión Europea posee

un desafío clave que consiste en gestionar la transición hacia una economía basada en el conocimiento, con el objetivo de conseguir una economía más competitiva y dinámica con más y mejores empleos para el desarrollo de sus pymes (Filion, 2011).

## **2.2. Pymes en Latinoamérica**

Las pymes en Latinoamérica son definidas como las empresas de tamaño pequeño y mediano, son empresas de carácter mercantil, industrial o de otro tipo que poseen un número reducido de trabajadores y que registran flujos de ingresos moderados. La mayoría de las empresas latinoamericanas que se clasifican dentro de la categoría de pymes generan elevados índices de empleo e incrementan cada día sus índices de exportación (Filion, 2011). En los últimos decenios, América Latina se ha convertido en una región con mucho interés, político e institucional por el tema de la pequeña y mediana empresa (pymes), estas son un componente fundamental del tejido empresarial entre el 90% al 96% de las empresas poseen estructura y composición pyme (Gil y Jiménez 2014). La relevancia de estas pymes a lo largo de todo el continente implica que estas poseen una gran relevancia para el desarrollo económico del país, brindando miles de oportunidades de empleo, favoreciendo el progreso de la sociedad y contribuyen al desarrollo y crecimiento del PBI en cada una de sus naciones.

No obstante, en América Latina, aunque los empresarios priorizan algo más que se mejore la articulación con cadenas globales de valor, siguen valorando escasamente las acciones orientadas a favorecer una cultura emprendedora, asociativa y de cooperación para la articulación productiva (Cepal, 2013). Con esto se indica que a pesar de que las pymes sean la mayoría de las empresas dentro de las naciones y brinden miles de empleos para sus habitantes, no poseen el respaldo de los grandes empresarios que siguen viendo en las grandes empresas la clave para el desarrollo y sostenimiento de sus países. Finalmente, un punto clave brindado en el informe de Cepal (2013), indica que la pieza faltante para el desarrollo y continuidad de las pymes en Latinoamérica es que tienen grandes necesidades de financiamiento para poder ampliar capacidades, adquirir competencias, desarrollar estructuras corporativas y gerenciales e implementar estrategias.

## **2.3. Pymes en el Perú**

El origen de una pequeña empresa generalmente está asociada con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos (Filion, 2011) La importancia de las MYPEs para el Perú era de gran magnitud, dada las limitaciones de su economía y la extensión de la pobreza así en 1997, la contribución de las micro y pequeñas empresas en la generación de empleo representaba el 75.9 por ciento del total

de la población económicamente activa (PEA) (Herrera, 2011). Según la Ley de PYMES (junio 2008) en el Perú, la Pequeña y Microempresa posee, en resumen, las características siguientes: la pequeña empresa tiene hasta 50 trabajadores y ventas anuales hasta 1,700 UIT y la microempresa tiene hasta 10 trabajadores y ventas anuales hasta 150 UIT (Altamirano, 2013).

En el Perú existen cuatro sectores empresariales muy bien marcados: las empresas transnacionales, las grandes empresas, las medianas empresas y las PYMES (Pequeñas y Microempresas). Los tres primeros, juntos, representan apenas el 2% de las empresas en el Perú y las PYMES constituyen el 98% (Altamirano, 2013). A su vez, según la información brindada por la Cámara del Comercio de Lima (CCL), las pymes poseen un rol importante en la economía nacional, ya que brindan empleo al 75% de la población económicamente activa (PEA) (El Peruano, 2018).

Las pymes en el Perú constituyen un sector fundamental de nuestra economía y su labor en materia de responsabilidad social no sólo genera beneficios para su gestión, sino que constituye también un aporte para toda la sociedad (Altamirano, 2013). Es un aporte para toda la sociedad, ya que brinda miles de oportunidades de empleo para los peruanos para desarrollarse en diversos campos según sea su carrera profesional o técnica, son más rápidas para la toma de decisiones debido a su número de integrantes, brindan soluciones a sus clientes eficientemente al estar más cerca de sus necesidades y pueden abarcar más nichos de mercado.

### **3. Sector consultoría**

#### **3.1. Características del sector de servicios de consultoría**

A veces las empresas no saben cómo afrontar una problemática que surge en alguna área de la empresa o para el desarrollo de algún proyecto en específico, por esta razón la función de las consultorías es necesaria para la solución de estas problemáticas que pueden surgir en las empresas. La consultoría es un servicio prestado en la identificación e investigación de los problemas relacionados con las políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización y la recomendación de los medios apropiados para su solución y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones (Ochoa, Vásquez y Camero, 2016).

Las fases para el desarrollo de la consultoría se dividen en cinco y son explicados por (Ochoa, Vásquez y Camero, 2016) a continuación: En primer lugar, la iniciación, se tienen los primeros contactos con el cliente y se realiza un diagnóstico preliminar de la necesidad de la organización a asesorar. En segundo lugar, el diagnóstico, en la cual se realiza el análisis y síntesis de la situación y un examen detallado del problema a asesorar. En tercer lugar, el plan de acción, en esta etapa se elaboran soluciones y se brindan las propuestas al cliente para poder identificar cual sería la mejor para la solución de la problemática de la empresa. En cuarto lugar, la

aplicación, en la cual se hace la propuesta de ajustes y la capacitación respectiva. Finalmente, la terminación, en esta se hace la evaluación de todo el plan de trabajo y se brinda el informe final a la empresa asesorada para que pueda conocer los resultados y ver la posibilidad de establecer compromisos para futuras necesidades.

### **3.1.1. Tipos de consultorías**

La clasificación más básica que se puede establecer es la consultoría interna y la consultoría externa. Por un lado, la consultoría interna puede ser llevada a cabo por una persona, o grupo de personas, con amplio conocimiento técnico o empírico respecto a un tema o disciplina en específico, cuyo objetivo es capacitar a otros departamentos. De esta forma, se satisface la necesidad del cliente interno a un menor costo y de forma más ágil. Por otro lado, la consultoría externa implica que un consultor, un profesional o empresa, ajeno a la organización.

Alves, Días y Monsore (2015) indica que las pequeñas empresas que buscan desarrollarse en un mercado determinado deben elegir una consultoría acorde a sus necesidades; para ello, el autor cita a Pereira (1999) con el fin de enlistar los varios tipos de consultoría. Primero, la consultoría prescriptiva es en la que el consultor realiza un diagnóstico y brinda una alternativa de solución al problema. Segundo, está la consultoría de asignación de recursos, en la cual se asignan los recursos necesarios a la empresa cliente para la solución del problema. Tercero, la consultoría de Educación continua, la cual no busca resolver un problema en específico, sino desarrollar capacitación para promover el aprendizaje. Cuarto, la consultoría de procedimientos, en la que el consultor actúa como facilitador de los procesos de toma de decisiones, ya que se entiende que la organización sabe cómo resolver sus problemas, mas no necesariamente de la manera más eficiente. Quinto, Consultoría de catarsis, la cual se enfoca en las habilidades blandas, porque el consultor se encarga de crear un clima que facilite la expresión y entendimiento de los sentimientos de los empleados. Finalmente, sexto, la consultoría de Investigación-Acción, la cual se caracteriza en que la función del consultor es proporcionar un modelo de cambio, documentar sus avances y brindar *feedback* al respecto; esta se caracteriza también en que el consultor y la empresa trabajan juntos del proceso, y el cliente es quien decide cuándo parar o continuar. (Alves et al., 2015)

Así mismo, Alves menciona los modelos básicos de consultoría propuestos por Schein (1990): el modelo de compra de servicio especializado, en el que el consultor es un experto en un tema o disciplina específica y vende sus conocimientos a la empresa cliente; el modelo médico-paciente, en el que el consultor brinda un diagnóstico de los problemas y propone un tratamiento a manera de soluciones; y el modelo de consultoría de procedimientos, cuyo foco es la percepción del cliente y los factores que influyen en el medio ambiente. (Alves et al., 2015)

Así mismo, la consultoría especializada de Gestión puede ser categorizada de acuerdo con una especialidad. Para ello, Kubr (1997) brinda una lista de diferentes consultoría diversas esferas de Gestión: gestión general y estratégica, en gestión financiera, gestión de la comercialización y la distribución, dirección de la producción, gestión de los recursos humanos, tecnologías de la información, dirección de la pequeña empresa, consultoría en el sector no estructurado, consultoría en el sector público, consultoría sobre la privatización, consultoría relativa a mejoramiento de la productividad y el rendimiento.

### 3.2. Sector consultoría en el mundo

La Consultoría Empresarial se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más empresas que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en las que no tienen ventajas competitivas (Ochoa et al., 2016). En síntesis, las consultoras son empresas de servicios profesionales que se dedican al asesoramiento de empresas en las distintas áreas de especialización que son necesarias para su correcta gestión.

**Tabla 3: Las 10 mejores consultoras del mundo 2016**

Puesto	Empresa	Descripción
1	Accenture	Servicios de estrategia, digital, tecnología y operaciones.
2	AT Kearney	Se centra en los servicios de consultoría estratégica y operativa.
3	Bain & Company	Consultoría estratégica con sede en Boston.
4	Boston Consulting Group	Firma de consultoría estratégica que aconseja clientes del sector público y privado
5	Deloitte Consulting	Consultoría con presencia en más de 150 países
6	Ernst and Young (EY)	Servicios de auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad y pertenece al Big Four.
7	IBM	Servicios de consultoría de informática
8	KPMG	Servicios de auditoría, asesoramiento legal, fiscal y financiero y pertenece al Big Four.
9	Mckinsey and company	Consultora estratégica global
10	PricewaterhouseCoopers (PwC)	Pertenece al Big Four y brinda auditorías, consultoría y asesoramientos legal y fiscal.

Adaptado de Forbes (2016).

### **3.3. Sector consultorías en Latinoamérica**

La consultoría es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales (PricewaterhouseCoopers, 2020). Así, la necesidad de contar con personas talentosas que puedan atender las necesidades de las organizaciones se ha presentado tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo de nuestro continente. La siguiente información es brindada por Alba Poy (2019), para brindar una descripción más detallada del sector:

Se indica que en general es un sector maduro con gran competencia, debido a que las grandes multinacionales pertenecientes al Big Four se encuentran en todas las naciones. A su vez, se indica que la demanda de los servicios de consultoría está correlacionada con la inversión pública y sus precios van a variar en función del proyecto, tamaño del cliente, especialidad y ubicación geográfica. Las consultoras son una pieza fundamental para el éxito de empresas emergentes, más si se conoce que gran porcentaje de las empresas en los países de Latinoamérica son de categoría pyme y requieren de asesorías para lograr una continuidad en sus negocios y no cerrar operaciones como pasa mayormente con estas empresas (50% de las empresas emergentes cierra el primer año). Asimismo, existen muchas empresas que piensan que la contratación de estos servicios podría ser una fuerte inversión, con lo cual los descartan, lo que no conocen es que estos servicios podrían contribuir para el aumento de su productividad, calidad, competitividad y ayudarlos a lograr la continuidad de sus negocios.

### **3.4. Sector consultorías en Perú**

En nuestro país se puede evidenciar un entorno de diversas oportunidades y al mismo tiempo de mayor competencia, lo cual genera que las empresas requieren de nuevos conocimientos y habilidades de gestión para poder fortalecer sus ventajas competitivas, siendo más eficientes y flexibles. Actualmente el rol de las consultoras es más participativo dentro de las empresas; poseen amplios conocimientos sobre industrias y mercados específicos, lo que les permite evaluar los problemas de sus clientes y proponer soluciones objetivas, acertadas con mayores posibilidades de éxito (Herrera y Nuñez, 2018). En el Perú existen cuatro grandes empresas internacionales que se dedican a la consultoría integral, asesoría y auditoría, denominadas como las Big Four. Este grupo está integrado por las siguientes organizaciones: Deloitte, PwC, EY y KPMG. Estas cuatro consultoras se encuentran presentes a lo largo de todo el mundo, a partir de una red de oficinas de carácter descentralizado. Asimismo, el rol de las consultoras en el territorio peruano es más participativo dentro de las organizaciones; poseen amplios conocimientos sobre la industrias y mercados específicos, lo que les permite evaluar las necesidades de sus clientes y proponer soluciones objetivas (Herrera y Nuñez, 2018).

## **Consultoría jurídica-tributaria**

### **3.4.1. Consultoría Jurídico-Tributaria en Perú**

Dentro de la categoría de consultoría especializada, es posible abordar diferentes campos de estudios o disciplinas. Uno de estos campos es el Derecho, en este caso, específicamente, el Derecho Tributario. A partir de esta idea, cualquier empresa en materia tributaria debe manejar tanto a nivel teórico como empírico del Sistema Tributario Nacional del Perú, el cual puede ser entendido como el conjunto de normas, principios e instituciones que regulan la gestión de tributos dentro del país. Este se rige bajo el Decreto Legislativo N° 771, denominado como la Ley de Marco del Sistema Tributario Nacional. En el artículo 2, se establece que el Sistema Tributario Nacional está comprendido por el Código Tributario y los tributos, los cuales serán nombrados más adelante en el Anexo A. El Sistema Tributario peruano posee tres elementos que convergen entre sí: la política tributaria, que está representada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); las Normas Tributarias, que comprenden el Código Tributario; y la administración tributaria, cuyos representantes son, por parte del Gobierno Central, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y la Superintendencia Nacional de Administración de Aduanas (SUNAD); y, por los gobiernos locales, las municipalidades.

Respecto al Nuevo Código Tributario, el cual fue aprobado mediante el Decreto Legislativo N° 816 y publicado en el Diario Oficial El Peruano el 21 de abril de 1996, ha tenido una serie de modificaciones en el tiempo, las cuales en la actualidad se encuentran ordenadas mediante el Texto Único Ordenado (TUO) aprobado por el Decreto Supremo N° 133-2013-EF, publicado el 22 de junio de 2013. El citado TUO, en su sección de “Título Preliminar”, indica lo siguiente: “Norma I: Contenido. El presente Código establece los principios generales, instituciones, procedimientos y normas del ordenamiento jurídico-tributario.” (Decreto Supremo 133, 2013). Al respecto, Rosendo Huamaní Cueva, define al Código Tributario como “un conjunto orgánico y sistemático de disposiciones que regulan la materia tributaria general. Sus preceptos, [...], son aplicables, con las salvedades del propio Código y otras normas, a todos los tributos del Sistema Tributario peruano” (Huamaní, 2002, p.17). Actualmente, el Texto Único Ordenado del Código Tributario consta de lo siguiente: “un Título Preliminar con dieciséis (16) Normas, cuatro (4) Libros, doscientos cinco (205) Artículos, setenta y tres (73) Disposiciones Finales, veintisiete (27) Disposiciones Transitorias y tres (3) Tablas de Infracciones y Sanciones” (Decreto Supremo 133, 2013). Asimismo, es necesario entender su ámbito de aplicación, el cual es definido de la siguiente manera:

Norma II: Ámbito de aplicación. Este Código rige las relaciones jurídicas originadas por los tributos. Para estos efectos, el término genérico tributo comprende:



- a) Impuesto: Es el tributo cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa en favor del contribuyente por parte del Estado
- b) Contribución: Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de obras públicas o de actividades estatales.
- c) Tasa: Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva por el Estado de un servicio público individualizado en el contribuyente.

No es tasa el pago que se recibe por un servicio de origen contractual.

Las tasas, entre otras, pueden ser:

1. Arbitrios: son tasas que se pagan por la prestación o mantenimiento de un servicio público
2. Derechos: son tasas que se pagan por la prestación de un servicio administrativo público o el uso o aprovechamiento de bienes públicos.
3. Licencias: son tasas que gravan la obtención de autoridades específicas para la realización de actividades de provecho particular sujetas a control o fiscalización.

El rendimiento de los tributos distintos a los impuestos no debe tener un destino ajeno a cubrir el costo de las obras o servicios que constituyen los supuestos de la obligación

(D. S. No 133-2013-EF, 2013, p.1-2)

Respecto a los tributos, dentro de la Ley Marco del Sistema Tributario Nacional, D. L. N°771, se enlista los diferentes tributos existentes a la fecha, y los agrupa en tres categorías. Entre ellos es posible identificar a tres que resaltan, los cuales serían el Impuesto a la Renta, El Impuesto General a las Ventas y el Impuesto Predial.

#### **3.4.1.1. Impuesto a la Renta**

En primer lugar, para el Gobierno Central, se encuentra el Impuesto a la Renta, cuya administración está a cargo de la SUNAT, el cual puede ser entendido como el tributo que grava todas las ganancias obtenidas de un trabajo o de la explotación de un bien mueble o inmueble, cuyo periodo de recaudación es anual (MAG, 2020). De acuerdo con el Texto Único ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, capítulo 1, el ámbito de aplicación del Impuesto a la Renta es el siguiente:

Artículo 1°. - El Impuesto a la Renta grava:

- a) Las rentas que provengan del capital, del trabajo y de la aplicación conjunta de ambos factores, entendiéndose como tales aquellas que provengan de una fuente durable y susceptible de generar ingresos periódicos.

- b) Las ganancias de capital.
- c) Otros ingresos que provengan de terceros, establecidos por esta Ley.
- d) Las rentas imputadas, incluyendo las de goce o disfrute, establecidas por esta Ley.

Están incluidas dentro de las rentas previstas en el inciso a), las siguientes:

- 1. Las regalías.
- 2. Los resultados de la enajenación de: (i) Terrenos rústicos o urbanos por el sistema de urbanización o lotización. (ii) Inmuebles, comprendidos o no bajo el régimen de propiedad horizontal, cuando hubieren sido adquiridos o edificados, total o parcialmente, para efectos de la enajenación.
- 3. Los resultados de la venta, cambio o disposición habitual de bienes.

(D. S. No 179-2004-EF, 2004, p.1)

El Impuesto a la Renta está diferenciado para personas, renta de primera, segunda, cuarta y quinta categoría; y para empresas, renta de tercera categoría. Estas son enlistadas en los Anexo B y Anexo C, respectivamente. Cada una de estas tiene una alícuota diferenciada.

#### **3.4.1.2. El impuesto General a las Ventas (IGV)**

En segundo lugar, para el Gobierno Central, se encuentra el Impuesto General a las Ventas, cuya administración también está a cargo de la SUNAT, el cual es definido como el tributo que grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, cuyo costo es asumido por el consumidor final, ya que se encuentra incluido en el precio de compra (Superintendencia nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2018). De acuerdo con el Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, el ámbito de aplicación del IGV es el siguiente:

El Impuesto General a las Ventas grava las siguientes operaciones:

- a) La venta en el país de bienes muebles;
- b) La prestación o utilización de servicios en el país;
- c) Los contratos de construcción;
- d) La primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos.

Asimismo, la posterior venta del inmueble que realicen las empresas vinculadas con el constructor, cuando el inmueble haya sido adquirido directamente de éste o de empresas vinculadas económicamente con el mismo.

Lo dispuesto en el párrafo anterior no será de aplicación cuando se demuestre que el precio de la venta realizada es igual o mayor al valor de mercado. Se entiende por valor de mercado el que normalmente se obtiene en las operaciones onerosas que el constructor o la empresa realizan con terceros no vinculados, o el valor de tasación, el que resulte mayor.

Para efecto de establecer la vinculación económica es de aplicación lo dispuesto en el Artículo 54° del presente dispositivo.

También se considera como primera venta la que se efectúe con posterioridad a la reorganización o traspaso de empresas.

e) La importación de bienes

(D. S. No 055-99-EF, 1999, p.1-2).

#### **3.4.1.3. El Impuesto Predial**

En tercer lugar, para los Gobiernos Locales, se encuentra el Impuesto Predial, aprobado mediante la Ley de Tributación Municipal, Decreto Legislativo N° 776. Esta ha tenido una serie de modificación en el tiempo, las cuales se encuentran compiladas en el Texto Único Ordenado (TUO), aprobado por Decreto Supremo N° 156-2004-EF, publicado el 15 de noviembre de 2004. Su administración está a cargo de la Municipalidades. Al respecto el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT), de la Municipalidad Metropolitana de Lima, brinda la siguiente definición:

Es el Impuesto cuya recaudación, administración y fiscalización corresponde a la Municipalidad Distrital donde se ubica el predio. [...] Este tributo grava el valor de los predios urbanos y rústicos en base a su autoevalúo. El autoevalúo se obtiene aplicando los aranceles y precios unitarios de construcción aprobados por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento todos los años.” (Gerencia de Servicios al Administrado, 2018)

Dentro de la Ley de Tributación Municipal, Decreto Legislativo N° 776, en el capítulo uno, artículo 8, se delimita al impuesto predial de la siguiente forma:

“El Impuesto Predial es de periodicidad anual y grava el valor de los predios urbanos y rústicos.

Para efectos del Impuesto se considera predios a los terrenos, incluyendo los terrenos ganados al mar, a los ríos y a otros espejos de agua, así como las edificaciones e

instalaciones fijas y permanentes que constituyan partes integrantes de dichos predios, que no pudieran ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación.

La recaudación, administración y fiscalización del impuesto corresponde a la Municipalidad Distrital donde se encuentre ubicado el predio.

(Decreto Legislativo No 776, 2004)

En ese orden, para el éxito en la prestación de servicio de consultoría relacionadas con el Derecho Tributario es importante entender con claridad meridiana los aspectos determinantes e impositivos de los tributos con la finalidad de sincerar su acotación en estricta aplicación de la Ley.

Finalmente, una empresa que brinda servicios de consultoría en materia tributaria puede abordar dos o más tipos de tributos o especializarse en uno solo, de acuerdo con su capacidad operativa. Asimismo, para el éxito de su gestión la organización mantendrá contacto tanto con el cliente como con la Administración Tributaria, del Gobierno Central o de los Gobiernos Locales, dependiendo del alcance definido en sus consultorías.

#### **4. Pymes consultoras familiares**

##### **4.1. Benchmarking de casos de éxito dentro del sector consultoría en Perú**

El benchmarking, para Chiavenato (2011), se constituye en una fuente inagotable de ideas brindadas por otras organizaciones y enfatiza que ese tipo de investigación permite comparar procesos y prácticas, para identificar “lo mejor de lo mejor” y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva. Hoy en día, el papel de las consultoras en nuestro país es más determinante dentro de las organizaciones; poseen amplios conocimientos sobre industrias y mercados específicos, lo cual les podrá permitir evaluar las problemáticas de sus clientes y poder proponer soluciones prácticas y objetivas. De los casos de éxito del sector consultoría en el Perú habría que mencionar la relevancia del Big Four en la consultoría peruana, el cual está constituido por las siguientes consultorías: Deloitte, PwC, EY y KPMG.

En primer lugar, se analizará brevemente a la consultoría Deloitte (Deloitte Touche Tohmatsu Limited). Esta fue fundada en el año 1845 y brinda servicios alrededor de todo el mundo, en diversas áreas funcionales como lo son la consultoría, asesoría jurídica y financiera, impuestos, entre otras. La oficina en nuestra capital posee más de 80 años de operaciones y más de 500 trabajadores, encontrándose posicionada como una de las firmas líderes en el mercado de estos servicios profesionales y considerado dentro de los *Great Place to Work*. En esta organización conocen que el negocio de la consultoría ha ido cambiando de forma sustancial a lo largo de los años, ya que en el mundo de hoy las necesidades de los clientes son mucho más

exigentes con los consultores, ya que demandan grandes resultados y servicios más especializados. En nuestro país, Deloitte tiene como misión principal ser el líder del sector de servicios de carácter profesional, respondiendo de esta manera a las nuevas exigencias del mercado con un crecimiento sostenible.

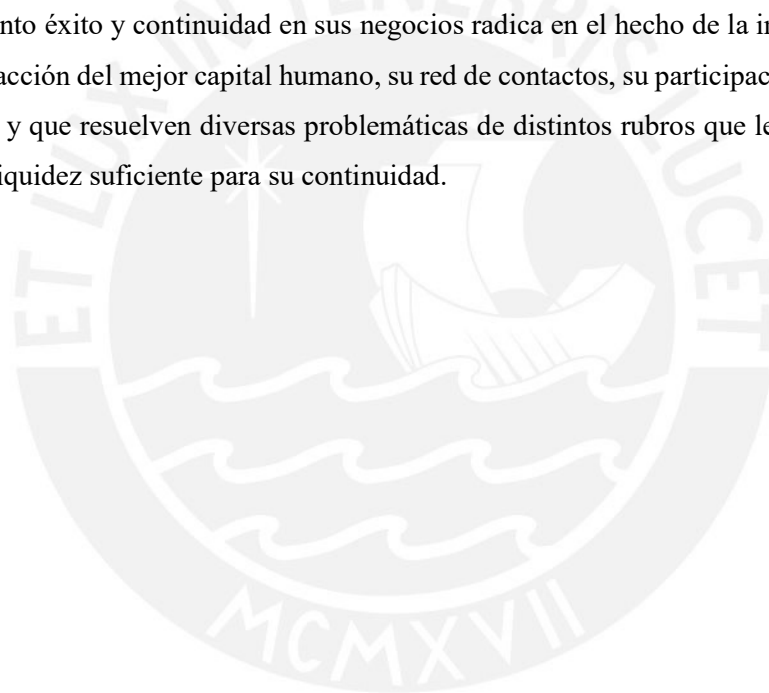
En segundo lugar, se analiza la empresa PriceWaterHouseCoopers (PwC). Esta empresa fue fundada en el año 1849 y ofrece a sus miles de clientes servicios profesionales especializados, tales como asesoramiento legal y fiscal, consultoría en el rubro de negocios, entre otros servicios. Esta empresa opera en nuestro país desde hace más de 90 años, contando actualmente con más de 800 trabajadores. Su misión consiste en desarrollar, diseñar y poder entregar soluciones de capacitación de alta calidad, de acuerdo con las necesidades específicas de clientes de las diferentes industrias que puedan requerir el servicio. En contraste con las otras empresas que conforman el denominado Big Four, PwC posee el valor diferencial de optar por un gran número de talento joven para el desarrollo de las actividades de la empresa, ya que se valora mucho la relevancia de una capacitación constante en la generación joven para que se hagan cargo de las labores dirigenciales de la compañía en el futuro. A su vez, PwC es una organización que posee como compromiso fundamental el ser un negocio de carácter responsable, que respete la diversidad e inclusión y que participe en acciones sociales.

En tercer lugar, se describe la empresa Ernst & Young (EY). Se fundó en 1989, producto de la fusión entre las auditorías Ernst & Whinney y Arthur Young & Co, operativas desde comienzos del siglo XX. La organización EY brinda los servicios de finanzas, impuestos, auditoría, contabilidad, asesoramientos para la gestión de empresas, etc. Hoy en día cuenta con más de 1000 trabajadores según la información brindada en sus redes sociales. Esta organización se enfoca en atraer y retener a personas talentosas, que los ayuden a crecer y a poder asegurar un mejor servicio a todos sus clientes, lo cual se puede ver reflejado en su cultura con valores claves como la inclusión, compromiso y desarrollo. La misión es prestar servicios legales de alta calidad, con sentido común y de negocios que puedan permitir a sus clientes poder alcanzar sus objetivos de una forma más segura y eficiente.

Finalmente, la cuarta empresa que es parte del Big Four es KPMG. Esta empresa fue fundada en el año 1917 y ofrece servicios en el campo del asesoramiento financiero y negocios, auditoría y de fiscalidad. Esta empresa tiene dominios en Perú hace más de 40 años y está compuesta por un equipo de más de 400 profesionales. Dentro de sus principales valores se encuentra el hecho de liderar con el ejemplo, trabajar en equipo, respetar a las personas, comunicarse de manera honesta, actuar con integridad, entre otros relacionados. Además, en KPMG existe la creencia de que la diversidad del equipo que integra la empresa es lo que les

permite entender diferentes puntos de vista y crear perspectivas que impulsan el pensamiento innovador, lo cual podría derivar en soluciones efectivas y óptimas a beneficio del cliente.

Las principales prácticas elaboradas por las Big Four son las siguientes: En primer lugar, atraen al mejor talento para laborar en sus organizaciones y brindan los sueldos más altos del mercado para su retención, ya que reconocen que ellos son los encargados de brindar la reputación a la marca. En segundo lugar, su red de contactos es tan amplia que les permite tener a la persona indicada para el caso correcto y con ello asegura mayores posibilidades de éxito. En tercer lugar, es su participación en decenas de países de todo el mundo, ya que permite brindarle ingresos a la compañía y seguir operando a lo largo del tiempo sin problema alguno. En cuarto lugar, al ser firmas globales pueden atender diferentes nichos como la Industria extractiva, comunicaciones, transporte, construcción, etc. (Toscano y García, 2011). En síntesis, lo que genera que las *Big Four* tengan tanto éxito y continuidad en sus negocios radica en el hecho de la importancia de la retención y atracción del mejor capital humano, su red de contactos, su participación alrededor de todo el mundo y que resuelven diversas problemáticas de distintos rubros que le brindan a estas compañías la liquidez suficiente para su continuidad.



## CONCLUSIONES Y HALLAZGOS

Los factores determinantes de la gestión estratégica que aseguran la continuidad de las pymes familiares pertenecientes al sector de consultoría jurídica tributaria serían cinco: En primer lugar, tener un plan de sucesión, ya que las personas en la empresa necesitan un relevo generacional cuando sea requerido. En segundo lugar, innovar constantemente en sus productos o servicios ofrecidos, puesto que siempre se debe estar pendientes de cómo se va moviendo el mercado. En tercer lugar, se debe capacitar constantemente a tus trabajadores para poder brindar el mejor servicio posible. En cuarto lugar, se debe conocer a tus clientes, ya que de esta manera se podría brindar al 100% la necesidad que se requiere y con ello tener una mayor valoración de los mismos. Finalmente, es relevante el tema de la diferenciación, ya que con esta se podría tener una ventaja competitiva sobre el sector y con ello tener más clientes para permitir la continuidad del negocio.

Los principales modelos de la gestión estratégica elegidos fueron el de Russell Ackoff, el cual indica la importancia de la planeación interactiva y se refuerza con sus tres principios fundamentales: participativo, continuidad y holístico. El modelo de Tom Lambert, el cual desarrolla el tema de la planeación estratégica tomando como punto de partida la situación actual de la empresa y de proyectar un futuro deseado a partir del desarrollo de un plan de acción. El modelo de Fred David implica un enfoque objetivo y sistemático, apoyado en sus 3 fases para su desarrollo: formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de las mismas. Por último, el modelo de Michael Porter que busca aplicar una estrategia competitiva y basarse en tres niveles según la necesidad de la empresa: liderazgo en costos, diferenciación o segmentación de mercado.

El Banco Interamericano de Desarrollo y la Cámara de Comercio de Lima (2014), indican que En el Perú el 80% de las empresas del sector son de carácter familiar y contribuyen con 40% del producto bruto interno de la nación. Asimismo, de las empresas familiares en el Perú solamente el 30% de estas puede llegar a la segunda generación, esto mayormente generado por una carencia de planificación dentro de la empresa.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) señala que las pymes son responsables del 42% de la producción nacional, sin embargo, muchas de estas carecen de una planificación de sus objetivos y sólo optan por velar por las actividades del día.

La consultoría es un servicio muy demandado que puede llegar a resolver ciertas problemáticas de las diversas organizaciones que puedan recurrir su asesoramiento. El mercado de la consultoría a nivel mundial está regido por la denominada Big Four (Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), KPMG y Ernst & Young (EY)), las cuales se encargan de

brindar asesoramientos personalizados y brindar los mejores resultados para conservar su reputación en el mercado.

Es importante que se sigan realizando investigaciones de la gestión estratégica referentes a pymes familiares (estudios de empresas, análisis de mercado, entrevistas, etc.), ya que la información que se tiene a la fecha es aún muy limitada, lo cual podría cambiar en caso de que más personas se vean interesadas en realizar investigaciones acerca de este grupo económico.





## REFERENCIAS

- Abdelkarim, N., & Zuriqi, K. (2020). Corporate governance and earnings management: Evidence from listed firms at Palestine exchange. *Asian Economic and Financial Review*, 10(2), 200–217. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.102.200.217>
- Ackoff, R (2007). *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*. México: Limusa.
- Adaniya, M (2017). ¿Cuál es el objetivo de la consultoría estratégica en negocios? Recuperado de <https://gerens.pe/blog/objetivo-consultoria-estrategica-negocios/>
- Altamirano, M (2013). La responsabilidad social y su relación con las PYMES en el Perú y su entorno económico. Lima: UPC Escuela de Posgrado. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/333466>
- Álvarez, I. (2020, 23 octubre). *Las diez mejores firmas de consultoría*. Forbes. <https://forbes.es/listas/3865/las-diez-mejores-firmas-de-consultoria/>
- Alves, J. D. C., Dias, N. T., & Monsores, G. L. (2015). Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. *Anais do XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia–SEGeT*, Rezende, RJ, Brasil, 12.
- Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesias, C. (2014). *Las Empresas Familiares*. La Agricultura Y La Ganadería Extremeñas En 2014, 75–94. Recuperado de [https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)
- Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T. (2012). *Diferentes criterios del concepto de empresa familiar*. Una aportación desde Extremadura, España”. Recuperado de <https://docplayer.es/17362072-Diferentes-criterios-del-concepto-de-empresa-familiar-una-aportacion-desde-extremadura-espana.html>
- Belletich, E. (2018). *Empresas familiares: uno de los motores clave en la economía nacional*. UDEP Hoy. Universidad de Piura. <http://udep.edu.pe/hoy/2018/empresas-familiares-uno-de-los-motores-clave-en-la-economia-nacional/>

- Belton, P. (2017). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. In *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. <https://doi.org/10.4324/9781912281060>
- Bermejo, M. (2015). *Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas*. Desarrollando ideas. Llorente y Cuenca. Recuperado de [https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/04/150422\\_DI\\_informe\\_especial\\_empresa\\_familiar\\_ESP.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/04/150422_DI_informe_especial_empresa_familiar_ESP.pdf)
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). *Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan*. International Journal of Good Conscience, 8(2), 1–22.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Ciencias Económicas 28-No, 1:2010/247-276/ISSN:0252-9521. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwioheeV4bDuAhWCGc0KHc1OD3UQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.ucr.ac.cr%2Findex.php%2Feconomicas%2Farticle%2Fdownload%2F7073%2F6758%2F0&usg=AOvVaw2NYVfRTA-SAQMPx01rRytf>
- CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013). Como mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América Latina y El Caribe: Propuestas de política del sector privado. S Editorial: CEPAL signatura: LC/L.3567. 38 páginas. Recuperado de [Cómo mejorar la competitividad de las PYMES en la Unión Europea y América Latina y el Caribe: propuestas de política del sector privado | Publicación | Comisión Económica para América Latina y el Caribe \(cepal.org\)](#)
- Chiavenato, I (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill Education.
- Comisión Europea (2014). El programa de Europa para las pymes. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjEj9vu4bDuAhXrB50JHRkqBqsQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroom%2Fdocuments%2F9783%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fes%2Frenditions%2Fnative&usg=AOvVaw2Ix9lrX0cUsoStGuneuP7n>
- Comisión Europea. (2011, 22 marzo). *Las PYMES, pequeñas empresas con grandes aspiraciones: iniciativas de la UE en favor de las PYMES*. <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/6953e0ce-9e7f-4255-90f3-ec3e45ee52bb/language-es>

David, F. (2013). *Estrategias en acción*. En Conceptos de Administración Estratégica. Edición 14. Conceptos de Administración Estratégica (pp. 131-170). México: Pearson.

Decreto Legislativo N° 776 (2004). Ley de Tributación Municipal. Diario El Peruano, Lima, Perú, 15 de noviembre de 2004. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/9FB09CDC75082094052581560074771E/\\$FILE/2.Ley\\_de\\_Tributaci%C3%B3n\\_Municipal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9FB09CDC75082094052581560074771E/$FILE/2.Ley_de_Tributaci%C3%B3n_Municipal.pdf)

Decreto Legislativo N° 816 (1996). Por la cual se aprueba el Código Tributario. Diario El Peruano, Lima, Perú, 21 de abril de 1996. Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00816.pdf>

Decreto Supremo N° 055 EF (1999). Diario El Peruano, Lima, Perú, 15 de abril de 1999. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/250486/225875\\_file20181218-16260-cpfyeh.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/250486/225875_file20181218-16260-cpfyeh.pdf)

Decreto Supremo N° 133 EF (2013). Diario El Peruano, Lima, Perú, 22 de junio de 2013. Recuperado de <http://www.muniferrenafe.gob.pe/anuncios/tributosmunicipales/2018/ds-133-2013-ef.pdf>

Decreto Supremo N° 179 EF (2004). Diario El Peruano, Lima, Perú, 8 de diciembre de 2004. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3\\_per\\_renta179.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_renta179.pdf)

Deloitte. (2020). ¿Qué es el Gobierno Corporativo? Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html#>

Díaz, H. (2012). La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño. Recuperado de <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2012/6.1.pdf>

El Peruano (2018). El 90% de empresas son familiares (publicado el 13/08/2018). Enlace <https://elperuano.pe/noticia/70072-90-de-empresas-son-familiares>

Fernández, A (2012). Conceptos de estrategia empresarial. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewj0yruZ5LDuAhV1dc0KHf2lBXQQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.eoi.es%2Fes%2Ffile%2F16752%2Fdownload%3Ftoken%3DE1hd52TF&usq=AOvVaw2snCl41haBmoqNX3PvLku3>

- Filion, L (2011). *Administración de PYMES*. Emprender, dirigir y desarrollar personas. México: Pearson.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Gerencia de Servicio al Administrado (2018). SAT. Servicio de administración tributaria de Lima. Lima: SAT. Actualizado el 27/03/2018 <https://www.sat.gob.pe/WebSiteV9/TributosMultas/PredialArbitrios/Informacion#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Impuesto%20Predial, donde%20se%20ubica%20el%20predio.&text=Este%20tributo%20grava%20el%20valor, en%20base%20a%20su%20autoval%C3%BAo.>
- Gil, F. (2018). *Empresas familiares: ¿Cuál es su ‘secreto’ para crecer más que otras empresas?* Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas-familiares-secreto-crecer-empresas-248489-noticia/>
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Panorama
- Gómez, D (2007). *Las empresas familiares en el sector de construcción*. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/5843/05.pdf?sequence=6&isAllowed=y#:~:text=Los%20datos%20proporcionados%20por%20el,a%20100%20millones%20de%20personas.>
- Herrera, B. (2011). Análisis estructural de las Mypes y Pymes. Recuperado de [Vista de ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS MYPEs y PYMEs \(unmsm.edu.pe\)](http://www.unmsm.edu.pe/Vista-de-ANÁLISIS-ESTRUCTURAL-DE-LAS-MYPEs-y-PYMEs)
- Herrera, C. & Ñ, C (2018). *Plan de negocio para el desarrollo de consultoría e implementación de sistemas integrados de gestión para la gran y mediana empresa*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625232/Nu%C3%B1ez\\_C\\_V.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625232/Nu%C3%B1ez_C_V.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Huamani, R. (2002). *Código Tributario Comentado* (2.a ed.). Gaceta Jurídica. Pág. 17
- Jiménez, G.Arriagada, V. Mandakovic, V. Echeverría, C. (2014). Radiografía de la empresa familiar en Chile. Recuperado de <https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/94/wp13.pdf?sequence=1>

- Jurburg, D. Tanco, M. Viles, E & Mateo, R (2015). *La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/335340883.pdf>
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra: OIT.
- León, J. (2017). *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú. Experiencia de la Banca de Desarrollo* (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ed.). [https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion\\_financiera\\_de\\_las\\_micro\\_pequeñas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_el\\_peru\\_watermark\\_0.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion_financiera_de_las_micro_pequeñas_y_medianas_empresas_en_el_peru_watermark_0.pdf)
- Leucona, A (2012). *Empresas familiares buenas prácticas en Argentina: Resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba: Paragraph.
- MAG (2020). *¿Qué es el impuesto a la renta? Todo lo que debes saber sobre este tributo*. Publicada (19/02/20). Recuperado de <https://mag.elcomercio.pe/respuestas/que-es-el-impuesto-a-la-renta-ir-sunat-impuesto-tributos-nnda-nnlt-noticia/>
- Masson, J (2006). *La planificación estratégica en las empresas familiares*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Nogales, F (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Colección EOI Empresas. Recuperado de [La empresa familiar y los nuevos retos de gestión \(eoi.es\)](http://www.eoi.es/la-empresa-familiar-y-los-nuevos-retos-de-gestion)
- Ochoa, M. Vásquez, H. Cameros, J (2016). *Consultoría empresarial: Tecnológico Nacional de México*. Recuperado de [https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/904/Consultoría Empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/904/Consultoría_Empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento Estratégico* (4.<sup>a</sup> ed.). Argentina. [http://www.bnm.me.gov.ar/redes\\_federales/bera/encuentros/nacionales/2008\\_ref/docs/cecilia\\_corda2.pdf](http://www.bnm.me.gov.ar/redes_federales/bera/encuentros/nacionales/2008_ref/docs/cecilia_corda2.pdf)
- Pedrozo, A. (2013). *Propuesta de Instrumentación de la Planeación Estratégica para la Distribución de Productos Alimenticios en la Asociación Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya*. Universidad Autónoma del Estado de México, México.

- Pineda, F. (2012). *4 puntos clave para la continuidad en el negocio*. The Logistics World. Recuperado de <https://thelogisticsworld.com/historico/4-puntos-clave-para-la-continuidad-en-el-negocio/>
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, Vol. 89, N°11, pág. 100-117.
- Poy, A (2019). *El mercado de la consultoría e ingeniería en México*. Ciudad de México. ICEX España Exportaciones e Inversiones, E. P. E., M. P. Recuperado de [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode4/~edisp/doc2019818627.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=09-04-2019&utm\\_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20la%20consultor%C3%ADa%20e%20ingenier%C3%ADa%20en%20M%C3%A9xico%202019](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode4/~edisp/doc2019818627.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=09-04-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20la%20consultor%C3%ADa%20e%20ingenier%C3%ADa%20en%20M%C3%A9xico%202019)
- Poza, E (2016). Gobierno de familia: Como las familias líderes gestionan los desafíos de patrimonio. Suiza. Credit Suisse AG. Recuperado de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK\\_EwjamYytjrBuAhVJXM0KHZ3wDwsQFjABegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.credit-suisse.com%2Fmedia%2Fassets%2Fprivate-banking%2Fdocs%2Fmx%2Fwp-05-family-governance-es.pdf&usg=AOvVaw28OfyPhjLUdJOtmejHFGlc](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK_EwjamYytjrBuAhVJXM0KHZ3wDwsQFjABegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.credit-suisse.com%2Fmedia%2Fassets%2Fprivate-banking%2Fdocs%2Fmx%2Fwp-05-family-governance-es.pdf&usg=AOvVaw28OfyPhjLUdJOtmejHFGlc)
- PwC (2003). Estrategia empresarial: la pieza para acertar. (2003). *Ideas. Visiones y estrategias para jóvenes del siglo XXI*, Vol. 1. N° 7. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/assets/revista-ideas-vol1-07.pdf>
- PwC (2013). Visión y necesidades de empresas familiares en Perú. Estudio de empresas familiares. Lima. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>
- PwC (2020). *Creando más fuertes cimientos para el futuro: Cómo pueden las empresas familiares estadounidenses mantener su prima de confianza a través de transformaciones digitales*. Encuesta de empresa familiar estadounidense 2019.
- Robbins & Coulter (2014). Administración. México: Pearson.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico: Una integración de los sentidos de la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>

- Romero, I. (2006). Las pymes en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. Problemas de Desarrollo. Revista Latinoamérica de Economía. Volumen 37 Nro 146 julio-setiembre. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v37n146/v37n146a3.pdf>
- Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional* (Vol. 1). Segunda edición. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Serida, J., Alzamora, J., Guerreo, C., Borda, A., & Morales, O. (2020). Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019 (ESAN (ed.)). [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final\\_GEM\\_2019.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final_GEM_2019.pdf)
- Soto, A (2011). *La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación*. México: Universidad Anáhuac. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>
- SUNAT (2018). El Impuesto General a las Ventas. Recuperado de <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas>
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Family Business Review, 11(1), 11-16.
- Torres, M. (2017). *Las 6 mayores empresas familiares de Chile*. Rankia. <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3617706-6-mayores-empresas-familiares-chile>
- Toscano, J. y García M. (2011) *Estrategias de las cuatro firmas de autoría en México*. Universidad Autónoma de ciudad de Juárez y Universidad de Valencia. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 20, Nro 1, pág 89-104
- Wong, F (2017). Sistemas dinámicos. Comprendiendo cómo funcionan las empresas bajo el enfoque sistémico de Russell Ackoff, pp 119-126, <https://dokumen.tips/reader/f/sistemas-dinamicos-sistemas-dinamicos-2017pdf-sistemas-dinamicos-9-ante>

## ANEXOS

### ANEXO A: Composición de la asignación de tributos del Estado

**Tabla A1: Composición de la asignación de tributos del Estado**

Composición de la asignación de tributos		
Gobierno Central	Gobiernos locales	Para otros fines
Impuesto a la renta Impuesto general a las Ventas Impuesto al consumo Régimen único simplificado Impuesto especial a la minería Aportaciones al seguro social de salud (Essalud) Aportaciones a la Oficina de Normalización Previsional (ONP) Derechos arancelarios Regalías Mineras Gravamen especial a la Minería Tasas de prestación de servicio públicos	Impuesto predial Impuesto a la alcabala Impuesto al patrimonio vehicular Impuestos a los juegos Impuesto a las apuestas Impuesto a los espectáculos públicos Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos	Contribuciones al SENATI Contribuciones al SENCICO



## ANEXO B: Impuesto a la Renta

Tabla B1: Impuesto a la Renta

Impuesto a la Renta		
Rentas de primera categoría	Alquiler de bienes muebles o inmuebles	Alquiler de predios Subarrendamiento de predios Mejoras Cesión de muebles Cesión gratuita de predios
Rentas de segunda categoría	Dividendos, acciones y ganancias de capital	Por venta de inmuebles Por enajenación de valores mobiliarios Por ingresos contemplados en el artículo 24° de la Ley de Impuesto a la Renta Por dividendos percibidos Por dividendos y otras formas de distribución de utilidades Otras rentas: intereses, regalías, derechos de llave, marca, patentes, etc.
Rentas de cuarta categoría	Trabajo independiente	Trabajo individual Desempeño de funciones: director de empresa, síndico, mandatario, gestor de negocios, albacea, actividades similares
Rentas de quinta categoría	Trabajo dependiente	Trabajo prestado en relación de dependencia Rentas vitalicias, pensiones u otro ingreso cuyo origen sea de trabajo personal Participaciones de los trabajadores Ingresos provenientes de cooperativos de trabajo Ingresos obtenidos por trabajo independientes con contratos de prestación de servicios Ingresos obtenidos por la prestación de servicios considerados de cuarta categoría donde se mantenga simultáneamente una relación laboral de dependencia.

## ANEXO C: Operaciones gravadas en Renta de Tercera Categoría

Tabla C1: Operaciones gravadas en Renta de Tercera Categoría

Operaciones gravadas en Renta de tercera Categoría	
Comercio	Las derivadas del comercio, la industria o minería; de la explotación agropecuaria, forestal, pesquera o de otros recursos naturales; de la prestación de servicios comerciales, industriales o de índole similar, como transportes, comunicaciones, sanatorios, hoteles, depósitos, garajes, reparaciones, construcciones, bancos, financieras, seguros, fianzas y capitalización; y, en general, de cualquier otra actividad que constituya negocio habitual de compra o producción y venta, permuta o disposición de bienes
Agentes mediadores	Las derivadas de la actividad de los agentes mediadores de comercio, rematadores y martilleros y de cualquier otra actividad similar
Notarios	Las que obtengan los notarios
Ganancias de capital operaciones habituales	Las ganancias de capital y los ingresos por operaciones habituales a que se refieren los artículos 2º y 4º de esta Ley, respectivamente.
Personas jurídicas	Las demás rentas que obtengan las personas jurídicas a que se refiere el Artículo 14º de esta Ley.
Asociación o Sociedad civil	Las rentas obtenidas por el ejercicio en asociación o en sociedad civil de cualquier profesión, arte, ciencia u oficio
Otras rentas	Cualquier renta que no esté incluida en las demás categorías
Cesión de bienes	La derivada de la cesión de bienes muebles o inmuebles distintos de predios, cuya depreciación o amortización admite la presente Ley
Institución educativa particular	Las rentas obtenidas por Instituciones Educativas Particulares
Patrimonio fideicometido	Las rentas generadas por los Patrimonios Fideicometidos de Sociedades Titulizadoras, los Fideicomisos bancarios y los Fondos de Inversión Empresarial, cuando provengan del desarrollo o ejecución de un negocio o empresa