

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROPIEDAD
Y EL CONTROL EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEL
SECTOR TEXTIL DE GAMARRA: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO
DE 4 MICROEMPRESAS**

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

VELASQUEZ SANCHEZ, Hector Martin

20089056

YUPANQUI DURAN, Jorge Ivan

20073195

Asesorados por: Dra. Carmen Margarita Ilizarbe Pizarro

Lima, 22 de junio de 2017



La tesis

**DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROPIEDAD Y EL CONTROL EN
LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL DE GAMARRA: UN
ESTUDIO DESCRIPTIVO DE 4 MICROEMPRESAS**

ha sido aprobada.

Presidente del Jurado

Mgr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Asesora de la Tesis

Dra. Carmen Margarita Ilizarbe Pizarro

Tercer Jurado

Mgr. Renato José Gandolfi Castagnola

A mis padres, mis hermanos y amigos que apoyaron a este punto de mi carrera.

Y a Gyna por la paciencia.

Héctor Velásquez

A mis padres, mis hermanos y amigos que me apoyaron a este punto de mi carrera.

Y Malena, por supuesto.

Jorge Yupanqui



Agradecemos a nuestros profesores y asesores que hicieron posible la presente tesis. Especialmente, a nuestra asesora de tesis, Dra. Carmen Ilizarbe, que nos apoyo hasta el final. Asimismo, reconocemos el apoyo de nuestro primer asesor, Aldo Fuertes; y de los profesores Robin Cavagnoud, Jorge Mendoza, Gonzalo Rivera, Edilberto Casado y Jaime Salomon. Finalmente, agradecemos a las 16 microempresarios que nos brindaron su valioso tiempo.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Limitaciones del estudio.....	3
3. Objetivos de la investigación	4
4. Preguntas de investigación	5
5. Hipótesis preliminares.....	6
6. Justificación.....	6
7. Viabilidad.....	9
8. Importancia de la investigación de la propiedad y el control en empresas familiares	10
9. Importancia de la propiedad y el control como opción de análisis	10
10. Razones de elección del sector textil.....	10
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL, CONCEPTUAL Y TEORICO	13
1. Marco Contextual.....	13
1.1 Análisis Económico.....	13
1.2 Análisis Político y Legal	15
1.3 Sector Textil en Gamarra	17
2. Marco Conceptual	18
2.1 Centro Comercial GAMARRA.....	18
2.2 Microempresas	19
2.3 Cadena textil.....	20
2.4 Empresa Textil	20
2.5 Empresas Familiares	21
3. Marco Teórico	22
3.1 Áreas Funcionales	23
3.2 La Propiedad	24
3.3 El Control	25
3.4 La Propiedad y el control	25
3.5 Modelos de empresas familiares	26

3.6	El proceso de separación de la propiedad y el Control	35
3.7	Fortalezas y debilidades en empresas familiares.....	36
	CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	45
1.	Metodología	45
2.	Diseño de la investigación.....	45
3.	Rigurosidad en el estudio de caso	56
4.	Idoneidad de Diseño.....	57
5.	Consentimiento Informado.....	57
6.	Confidencialidad	57
7.	Validez y confiabilidad	57
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	59
1.	Análisis de Encuestas sobre la propiedad y el control	59
1.2	La Propiedad	59
1.3	El Control	63
1.4	Fortalezas y debilidades de la empresa familiar.....	67
1.5	Resultados de la primera etapa.....	73
2	Análisis a los 4 casos sobre la propiedad y el control	76
2.1	Introducción a los casos	76
2.2	La Propiedad	80
2.3	El Control	87
2.4	Análisis de Fortalezas y debilidades	92
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
1.	Conclusiones	113
2.	Recomendaciones.....	118
	REFERENCIAS	119
	ANEXOS	126
	ANEXO A: Consentimiento informado	126
	ANEXO B: Encuesta para microempresas familiares del sector textil de Gamarra	128
	ANEXO C: Guía de entrevista semiestructurada.....	136
	ANEXO D: Matriz de consistencia.....	138

ANEXO E: Cuestionario a experto	139
ANEXO F: Anexos digitales.....	140



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Lima Metropolitana: Número de empresas, según segmento empresarial, 2014-15	8
Tabla 2: Importación de productos textiles (Millones de dólares)	16
Tabla 3: Perú: Microempresas, según organización jurídica, 2014-2015	19
Tabla 4: Metodología básica	45
Tabla 5: Cronograma	49
Tabla 6: Detalle de temas	51
Tabla 7: Triangulación del investigador	56
Tabla 8: Triangulación teórica	57
Tabla 9: Empresas encuestadas	59
Tabla 10: Modelo de Davis & Tagiuri (Encuestas)	63
Tabla 11: Áreas reconocidas	64
Tabla 12: Importancia de las áreas	65
Tabla 13: Áreas controladas	65
Tabla 14: Áreas que no existen	66
Tabla 15: Áreas que no son consideradas necesarias	66
Tabla 16: Resultados de la Primera Etapa	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de exportaciones según país destino en valor FOB	11
Figura 2: Producción de la industria de productos textiles (Variación porcentual)	11
Figura 3: Tipo de cambio de enero a junio de 2015	14
Figura 4: Tipo de cambio enero a junio de 2016.....	14
Figura 5: Distribución de importaciones según sub-sector en valor CIF	14
Figura 6: Distribución de importaciones según sub-sector en peso neto	15
Figura 7: Distribución de importaciones de textiles según país de origen en peso neto	17
Figura 8: Estructura simplificada de la cadena productiva de productos textiles	20
Figura 9: Modelo de los tres círculos	27
Figura 10: Modelo de los cinco círculos	29
Figura 11: Modelo evolutivo.....	31
Figura 12: Modelo de la propiedad, dirección y gobierno en la internacionalización de la empresa familiar	34
Figura 13: Modelo de los 3 círculos (Encuestas)	62
Figura 14: Áreas de Control - Caso 1	87
Figura 15: Áreas de Control - Caso 2.....	89
Figura 16: Áreas de Control - Caso 3.....	90
Figura 17: Áreas de Control - Caso 4.....	91

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio de las microempresas familiares y la relación “familia, propiedad y empresa” que se genera entre ellas representan una oportunidad única de investigación, en la cual se pueden analizar y estudiar los diferentes procesos e interacciones creados por la mezcla de esos tres ámbitos; siendo el presente estudio una excelente fuente para ampliar los conocimientos sobre la gestión de empresas familiares.

En este contexto, la presente investigación analiza una característica particular e intrínseca de las empresas familiares, conocida como concentración de la propiedad y el control en la familia; y los efectos que esta produce en las organizaciones familiares, posibles fortalezas o debilidades.

Para ello, se han estudiado cuatro casos de microempresas familiares del rubro textil de Gamarra, considerado como un sector altamente dinámico y representativo dentro del escenario y economía nacional, en base a los cuales se identificarán las diferentes fortalezas o debilidades presentes en cada organización, en relación a la concentración de la propiedad y el control.

En ese sentido, la presente tesis utiliza la descripción cualitativa como herramienta de investigación. El acercamiento al tema de estudio se da mediante 16 encuestas a empresarios y, luego, el entendimiento a profundidad de cuatro casos permite que la investigación sea consistente por el cruce de información entre herramientas utilizadas, encuestas y entrevistas.

De esta forma, la investigación permitió identificar que la concentración de la propiedad y el control en las microempresas del presente estudio, generaron debilidades y fortalezas en igual cantidad, siendo comprobada la hipótesis central. Así mismo, se identificó la concentración del control y la propiedad en la familia; y la preferencia de determinadas áreas funcionales (técnica, comercial y administrativa) por parte de los propietarios, siendo precisamente sobre estas áreas en las cuales se ejercía el mayor control.



INTRODUCCIÓN

La investigación se aproxima al entendimiento de la propiedad y el control mediante el estudio de casos, cuatro microempresas textiles del Emporio comercial de Gamarra. En ese sentido, utiliza la base teórica de la propiedad y el control para entender la dinámica de las principales áreas funcionales sobre las que se ejerce el control, la presencia de los propietarios (propiedad) en las áreas funcionales de control, y el impacto de la concentración de la propiedad y el control en relación a las fortalezas y debilidades encontradas en el estudio de casos.

Para ello, el capítulo uno se centra en el planteamiento del problema, las limitaciones, objetivos, preguntas, hipótesis, viabilidad e importancia de la propiedad y el control en cuatro microempresas textiles de Gamarra a diciembre del 2016.

El capítulo dos presenta el marco contextual, exactamente el ámbito económico, político y legal del sector textil en Gamarra, y el marco conceptual, términos que se deben comprender para el análisis de la presente investigación.

El capítulo tres se basa en la transcripción de la metodología utilizada, investigación descriptiva (cualitativa), y el desarrollo de su diseño. Siendo el cruce de información fundamental para la consistencia de los hallazgos. Esta se basó en el cruce de información entre encuesta-encuesta, encuesta- entrevista, entrevista-entrevista.

El capítulo cuatro despliega los análisis basados en las encuestas y entrevistas a profundidad. El análisis se divide en dos partes; la primera parte, analiza los resultados de las encuestas y determina un resultado para profundizar en entrevistas a cuatro casos; la segunda parte, utiliza la información de las encuestas y profundiza en temas específicos para lograr hallazgos.

Y como resultado de la investigación, el capítulo cinco cierra con los hallazgos encontrados en la gestión de la propiedad y el control de microempresas textiles. Finalmente, se recomienda estudios posteriores para complementar la presente investigación.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

El gobierno en microempresas familiares a diferencia de otros tipos de gestión es complicado y difícil puesto que los problemas en el seno familiar repercuten en los negocios y viceversa. Asimismo, las debilidades en el sistema de gestión son más evidentes, ya que no hay o no existe una actualización constante de políticas para el control interno, la auditoría interna y la gestión del riesgo. Estas debilidades facilitan las relaciones conflictivas en el control y los intereses, al no tener una intervención pertinente frente a ellas, según crece la empresa (Corporación Financiera Internacional [IFC], 2010).

Este desafío de mantener el control y los intereses de toda la familia alineados frente a la sostenibilidad de la microempresa se deteriora según pasan las generaciones. “Se ha encontrado que un setenta por ciento de los negocios familiares desaparecen después de la muerte de su fundador y apenas entre cinco y quince por ciento logran alcanzar la tercera generación” (Neubauer y Lank, 1999, p. 14). En otros casos, se deterioran por no existir un fundador capaz de generar una adecuada gestión de la propiedad y el control, ocasionando una competencia de recursos y poder desde la familia, así como diversos puntos de vista, sin lograr una visión compartida. Por parte del inversionista externo, genera una aversión a este tipo de situaciones, como de expropiaciones injustificadas por parte de la familia y beneficios confidenciales a costa de otros grupos de interés (Gonzales et al, 2010). Por ejemplo, transacciones a partes relacionadas en términos no comerciales y la transferencia de activos de la empresa hacia otras empresas o personas. En ese sentido, pueden existir empresas familiares con alta concentración de propiedad, baja transparencia, ausencia de rendición de cuentas y ausencia de principios que permiten el abuso a los accionistas minoritarios y acreedores (Flores & Rozas, 2008).

Esto refleja en el mercado una valorización baja de las empresas familiares frente a empresas no familiares y la susceptibilidad de su precio frente a eventos familiares (Holderness and Sheehan, 1988). Por ejemplo, el mercado reacciona negativamente cuando se designa a gerentes por designación imprevista (Pérez-González, 2006). La toma de decisión genera riesgos en la empresa familiar cuando no existe previsión de una efectiva gestión. Esto se agrava, al no existir mecanismos de intervención externos, leyes o contratos que describan su accionar ante riesgos, que salvaguarde a los propietarios.

Por ello, se debe prestar atención a las características asociadas al control y la propiedad de la microempresa familiar, y las fortalezas y debilidades generadas por ellas; ya que estas repercuten directamente en la competitividad, tasas de crédito y la sostenibilidad de la microempresa familiar. Además, existen diversos acreedores y potenciales accionistas capaces de emitir deuda e invertir en este tipo de empresas familiares. Sin embargo, estas fuentes de financiamiento no cuentan con un diagnóstico claro.

Para los casos del emporio de Gamarra, existe una muestra amplia de microempresas familiares. Este tipo de empresas puede caracterizar y ayudarnos a comprender los riesgos inherentes del control y la propiedad en microempresas familiares en el sector textil de la industria peruana.

2. Limitaciones del estudio

En primer lugar, las encuestas y las entrevistas a los fundadores y a sus familiares han contribuido para el desarrollo de la presente investigación, así como el uso de diferentes fuentes, a fin de obtener un resultado válido. Sin embargo, estas pueden ser limitadas por la participación del investigador donde puede generar sesgo en la recopilación de datos. El sesgo generado por la participación de los investigadores se subsana con el uso de diferentes fuentes.

En segundo lugar, describir los términos de la propiedad y el control en situaciones de conflictos en marcha dentro de la empresa familiar. Además, en aquellas microempresas donde había situaciones conflictivas, los responsables del mismo ya no pertenecen a la empresa, quedando nula la posibilidad de acceder al informante clave que nos hubiera permitido analizar el caso desde un diferente ángulo. No obstante, esta circunstancia no representa un impedimento, sino que nos alienta a generar futuros estudios comparativos de casos posteriores en dichas u otras empresas familiares para enriquecer el análisis de la propiedad y el control.

En tercer lugar, existe un entorno adverso para las microempresas textiles. La población estudiada está inmersa en un entorno altamente competitivo dado que la producción nacional compite directamente con la producción internacional. En estas microempresas, debido a su entorno, las situaciones conflictivas pueden desencadenarse fácilmente. Sin embargo, este escenario de estrés tampoco representa un impedimento a la investigación; puesto que nos ayuda a caracterizar, fácilmente, las fortalezas y debilidades que se generan frente a un escenario adverso.

En cuarto lugar, entrevistar sólo a agentes que gestionan la microempresa textil. El obtener información de los agentes internos limita la investigación desde el punto de vista interior de la organización. No obstante, los agentes internos son la principal fuente de información. Esta investigación puede complementarse con estudios posteriores donde la información se obtenga de otros agentes externos.

Por último, estudios posteriores acorde a los objetivos trazados en esta tesis, continuidad al estudio de casos, generarán ventajas, dado el estudio longitudinal que se propone. De ahí lo conveniente de realizar estudios posteriores con un grupo más amplio de empresas familiares y realizar, inclusive, comparaciones en cuanto a características u otros aspectos referidos a estados de cuestión en la propiedad y el control.

3. Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene un objetivo general y tres objetivos específicos.

3.1. Objetivo General:

- Describir la situación actual de la propiedad y el control en cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.

3.2. Objetivos Específicos:

Para lograr este objetivo general se ha establecido los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las principales áreas funcionales sobre las que se ejerce el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.
- Determinar la presencia de los propietarios en las principales áreas funcionales de las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.
- Caracterizar las fortalezas y debilidades que se generan por la situación actual de la propiedad y el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.

A continuación se detallan los objetivos específicos:

- Determinar las principales áreas funcionales sobre las que se ejerce el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.

Un objetivo importante es poder identificar cuáles son las principales áreas funcionales dentro de los casos estudiados, para con ello y en base a la valoración que le dan los dueños a las diferentes áreas, poder entender con mayor claridad las motivaciones y la lógica detrás de la toma de ciertas decisiones y el control que ejercen sobre determinadas áreas.

- Determinar la presencia de los propietarios en las principales áreas funcionales de las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.

Un objetivo importante del trabajo es poder describir con claridad la mayor o menor concentración de la propiedad a través del control de las principales áreas funcionales o de la delegación de las mismas a otros miembros de la familia

- Caracterizar las fortalezas y debilidades que se generan por la situación actual de la propiedad y el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.

Este objetivo servirá para caracterizar la relación entre la concentración de la propiedad y el control en microempresas familiares y los efectos que esto conlleva. De esta manera se podrán determinar los efectos generados por la concentración del control y de la propiedad en las microempresas textiles estudiadas.

4. Preguntas de investigación

La presente investigación tiene una pregunta general y tres preguntas específicas.

4.1. Pregunta General:

- ¿Cuál es la situación actual de la propiedad y el control en cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra?

4.2 Preguntas Específicas:

- ¿Cuáles son las principales áreas funcionales sobre las que se ejercen el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra?
- ¿Cuáles es el grado de presencia de los propietarios en las principales áreas funcionales de las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra?
- ¿Cómo afecta la situación actual de la propiedad y el control a las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra en base a las fortalezas y debilidades que generan?

5. Hipótesis preliminares

Con la finalidad de poder investigar si en las microempresas textiles de Gamarra se dan determinados modelos planteados por autores o investigadores se usarán las siguientes hipótesis:

5.1. Hipótesis General:

- La concentración de la propiedad y el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra generan tanto fortalezas como debilidades.

5.2. Hipótesis Específicas

Hipótesis 1:

- Las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra tienen una alta concentración del control sobre todas sus áreas funcionales.

Hipótesis 2:

- Las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra tienen un propietario miembro de la familia en las principales áreas funcionales.

Hipótesis 3:

- La concentración de la propiedad y el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra generan más debilidades que fortalezas.

6. Justificación

La globalización ha generado una economía dinámica en la cual solo las empresas que se adaptan a los cambios y mejores prácticas del entorno sobreviven. En este proceso, diversas empresas han modificado sus controles, con el objetivo de captar la preferencia de sus consumidores y mejorar sus resultados económicos

En la actualidad, “los controles que las empresas requieren tener, además de buscar una administración permanentemente evaluada para realizar los seguimientos y rectificaciones del caso, también son compartidos con el público en general, como una muestra de la eficiencia con la que la empresa busca manejar sus actividades” (Muñoz, 2008, p. 1). En ese sentido, un manejo adecuado y transparente de la empresa genera confianza en los clientes, fomentando la fidelidad con la compañía.

Esta va acompañada con una comunicación efectiva donde se da a conocer las buenas prácticas empresariales (Muñoz, 2008).

El desarrollo de buenas prácticas empresariales ha tenido que pasar por diferentes hitos hasta que la OCDE formulara los primeros lineamientos de “buen comportamiento, reglas de presentación de información, leyes de cumplimientos mínimos de operación, que juntos dan lugar a la denominación del Buen Gobierno Corporativo” (Muñoz, 2008, p. 1).

El Buen Gobierno Corporativo refuerza y aclara las actividades de la empresa, además mejora su competitividad. El funcionamiento adecuado y la transparencia de funciones y responsabilidades en todos los órganos de la empresa son de vital importancia para los propietarios y demás grupos de interés. El actual comercio internacional nos muestra diferentes empresas que han adoptado prácticas de Gobierno Corporativo, dichas adopciones crean valor económico y social, puesto que generan confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], 2004).

Sin embargo, el concepto de Gobierno Corporativo es nuevo para empresas que recién empiezan, ya que no ven la necesidad de contar con una estructura que permita el manejo de la propiedad y el control. Esto imposibilita ver los beneficios que implica su aplicación gradual en la empresa, además del manejo efectivo de la concentración de la propiedad y el control, teniendo un matiz especial en microempresas familiares.

La investigación en la empresa familiar es relativamente nueva. El interés en la comprensión de gobierno de empresas familiares está fundamentado en recientes investigaciones que documentan a la mayoría de empresas como propiedad de alguna familia. Sin embargo, las investigaciones de Gobierno Corporativo respecto a empresas familiares han sido históricamente limitadas, por lo menos por tres razones. “En primer lugar, las investigaciones se han centrado tradicionalmente en el paradigma de Gobierno Corporativo de firmas grandes. En segundo lugar, los datos sobre las empresas familiares suelen ser más difíciles de obtener debido a que son privados, de menor tamaño, y prevalente en las economías en desarrollo. En tercer lugar, las empresas familiares a menudo se perciben como un anacronismo en las economías modernas” (Anderson & Baker, 2010, p. 373).

En Lima metropolitana, el segmento empresarial, según el INEI, son de “93.2% de las empresas para la microempresas, 5.7% para las pequeñas empresas, 1% para las medianas y las grandes empresas” (INEI, 2015, p. 3).

Tabla 1: Lima Metropolitana: Número de empresas, según segmento empresarial, 2014-15

Segmento empresarial	2014	2015		Var % 2015/14
		Absoluto	Porcentaje	
Total	887235	961240	100,0	8,3
Micro empresa	830393	896249	93,2	7,9
Pequeña empresa	47599	54819	5,7	15,2
Gran y mediana empresa	8285	9207	1,0	11,1
Administración pública	958	965	0,1	0,7

Fuente: INEI (2015)

Entonces, se puede ver que 93.59% se concentra en la microempresa, esto permite entender la relevancia de estas empresas en el ámbito nacional como generador de riqueza, generando en conjunto con la pequeña empresa, una contribución equivalente al 40% del PBI (Camara de Comercio de Lima, 2016).

Según Oscar Mendoza, en el caso del Emporio de Gamarra, las empresas son de carácter predominantemente 'familiar'. Sin embargo, no sólo abarca la familia nuclear, sino también la extensa (hermanos, tíos, cuñados, primos). Así pues, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas son familiares, el análisis de sus sistemas de dirección y control en esa escala aporta valor a las empresas y a la sociedad (Mendoza O. , 1995).

En la práctica, este sector presenta muchos problemas, siendo el principal la gestión en puntos específicos. Por ejemplo, un estudio del diario La República pone énfasis en la gestión de ventas, transferencia de conocimiento, capacidad logística y personal no calificado (La Republica, 2008). El problema es la mala gestión integral de las microempresas textiles de Gamarra, teniendo como punto de partida crítico la producción y terminando en las ventas. En ese sentido, una adecuada investigación en la toma de decisiones en diferentes áreas de la microempresa, especialmente desde un enfoque de la concentración de la propiedad y el control, logrará fortalecer al sector textil peruano, generando una herramienta de gestión para la solución de problemas transversales en la gestión en sí.

El estudio de la propiedad y el control aporta valor porque no se ha escrito antes sobre el tema y tiene que ver con el análisis de las bases de creación de valor en el tiempo. Además, porque dado el contexto competitivo, el estudio del sistema de dirección y control cobra valor crítico para la sostenibilidad de la empresa.

Por último, esta investigación pondrá énfasis en caracterizar a las microempresas como ente familiar. Situación a la que el Estado no presta atención mediante sus políticas públicas a favor de las microempresas. En ese sentido, no basta solo con capacitarlas y ofrecerles herramientas que resuelvan

las principales limitaciones técnicas de las microempresas, sino falta entenderlas como ente familiar. Se tiene instituciones como SUNAT, COFIDE, MINTRA y PRODUCE que apuestan por el desarrollo de la microempresa, pero no conocen cómo abordarlas de forma efectiva.

7. Viabilidad

La siguiente tesis tiene en cuenta los siguientes aspectos:

1. Si la tesis resuelve una necesidad concreta identificada
2. Si se tiene información disponible para la investigación
3. Si la implementación del sistema fuera muy costosa

El primer punto es crucial para poder analizar si una investigación es viable o no, es por esto que se tiene que formular la pregunta si la investigación resuelve un problema en específico. Para el presente trabajo, el problema tiene que ver con la descripción de cómo microempresas textiles de Gamarra son dirigidas y controladas, puesto que no se cuenta información sobre el manejo de la propiedad y el control.

El segundo punto a considerar para saber si es que es viable una investigación es que si para la misma se cuenta con fuentes de investigación confiables de las cuales se pueda extraer data suficiente para el análisis respectivo. Para esta investigación, se cuenta con una buena cantidad de información confiable de la cual se puede extraer la información como son las entidades gubernamentales del Perú (SUNAT, COFIDE, MINTRA y PRODUCE, entre otros), asociaciones no gubernamentales (Sociedad Nacional de Industrias, Cámara de Comercio de Lima, entre otros), los informes de entidades internacionales (OECD, IFC, entre otros), las tesis que desarrollan ciertos aspectos del sector textil; así como encuestas y entrevistas generadas por el investigador.

El tercer punto a tomar en cuenta es que si la propuesta de estudiar la situación actual de la propiedad y el control pueda ser costosa. En este caso, no se tendría problema con este punto por la cercanía de los investigadores a empresarios de Gamarra y la disponibilidad de los mismos, permite una recolección de datos eficaz al mínimo costo económico y social.

Como se puede apreciar esta investigación es viable porque cumple con tres requisitos muy importantes: Contar con información disponible para la investigación, resolver un problema que actualmente existe en Gamarra y que su análisis no sea costoso.

8. Importancia de la investigación de la propiedad y el control en empresas familiares

El manejo efectivo de la propiedad y el control es importante no solo porque generan confianza en los financistas de una firma, sino también porque generan mejores prácticas en el sector privado. En este sentido se crean mercados desarrollados y sostenibles, se mejoran y estandarizan buenas prácticas empresariales lo que conlleva a mejorar la industria.

Las microempresas y su baja profesionalización son relacionadas a empresas familiares emprendedoras; “pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de los miembros de un mismo grupo familiar” (Gallo, 1989) y se desea que continúe en manos de la familia (Lansberg, I., 1983). En el caso de las empresas familiares peruanas, existe un amplio porcentaje representado por microempresas que no tienen principios de gobierno, especialmente relacionado a las buenas prácticas con la propiedad y el control.

9. Importancia de la propiedad y el control como opción de análisis

El establecimiento de la propiedad y el control efectivo constituye una estrategia de creación de valor para desarrollar una mejor capitalización y el establecimiento para mejores prácticas. Los diferentes sectores económicos presentan crisis en diferentes etapas de su vida; para ello, se necesitan estrategias efectivas que fomenten el desarrollo de los sectores. Especialmente, a inicios de su vida económica, ya que demuestra sostenibilidad para grupos de interés interesados en la empresa familiar.

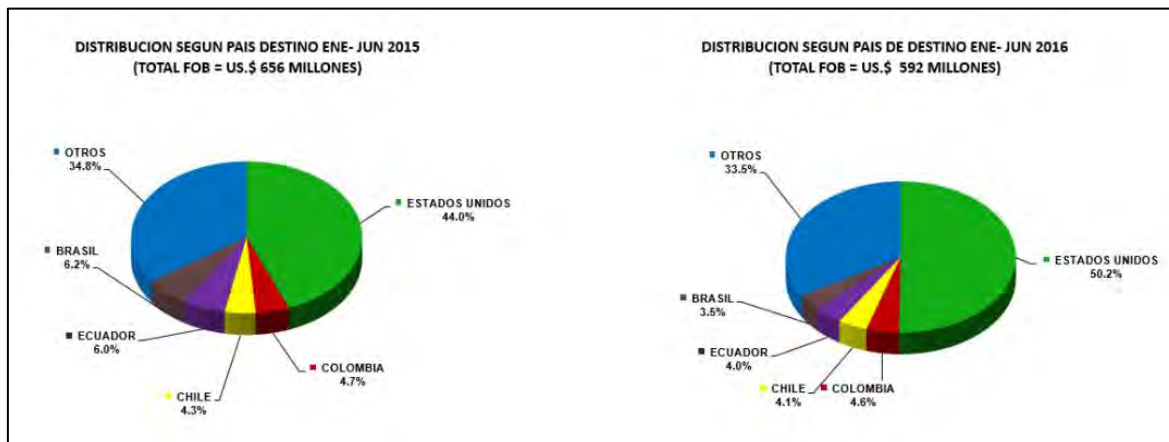
“Esto conlleva a que todos los días se aviva el debate sobre la separación entre la propiedad y el control de la empresa, sobre todo de la empresa familiar, donde siempre más familias deciden ceder el control a un profesional o a un órgano de gobierno formado por profesionales” (The Government Commission of the German Corporate Governance Code, 2001, p. 4). En su afán de enfrentar la situación adversa de su sector.

10. Razones de elección del sector textil

Comprender el actual contexto competitivo del sector textil es una razón inherente en la presente investigación. En ese sentido, explorar el sector textil nos permitirá entender su desarrollo como sector económico y social. Además, el sector textil es un motor de exportación que ha junio

del 2016 tiene \$592 millones de dólares americanos (Valor en puerto de carga convenido - Free On Board- FOB) en ventas (SNI, 2016).

Figura 1: Distribución de exportaciones según país destino en valor FOB



Fuente: Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias (2016).

Si bien el sector textil sigue aportando al PBI y generando empleo los últimos años, esto merma cada año. Como se puede apreciar en el gráfico anterior, las exportaciones han disminuido de \$656 millones de dólares americanos a \$592 millones de dólares, entre enero y junio del 2015 a enero y junio del 2016.

El desempeño de la industria textil en el Perú ha sido negativo en los últimos años. A setiembre del 2016, la producción de la industria textil retrocedió en 6.2% “a causa principalmente del menor dinamismo de la preparación de hiladura de fibras textiles, menor dinamismo de la demanda externa y mayor nivel de importaciones” (SNI, 2016, p. 7).

Figura 2: Producción de la industria de productos textiles (Variación porcentual)



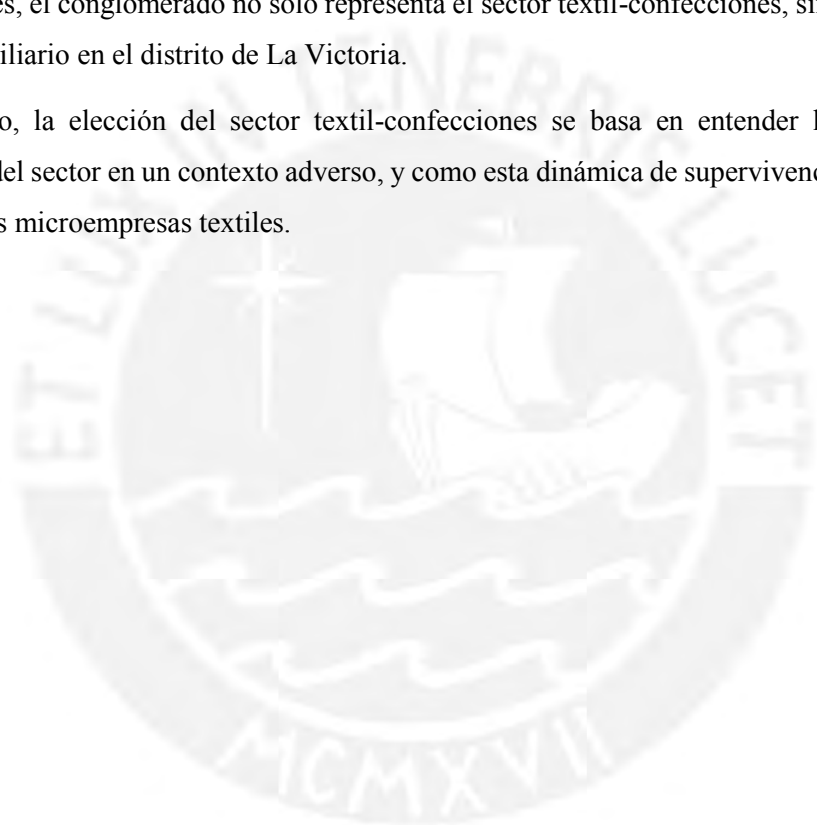
Fuente: IEES-SNI (2016).

Esta baja en la industria de productos textiles nacionales no solo afecta a las grandes empresas, sino también a las micro y pequeñas empresas, representado por el Emporio Comercial de Gamarra, conglomerado empresarial.

“La principal actividad industrial de este conglomerado es la confección de prendas de vestir, alrededor de esta actividad se desarrolla un gran movimiento comercial tanto de insumos y maquinarias para la confección como de vestimentas de todo tipo. Otra actividad de gran importancia es la que se desarrolla en torno al mercado inmobiliario, tanto de construcción, venta como de alquiler de locales comerciales” (Tanaka, Ames, Sulmont, Uccelli, & Vargas, 1999, p. 27).

Así pues, el conglomerado no solo representa el sector textil-confecciones, sino que fomenta el sector inmobiliario en el distrito de La Victoria.

Por ello, la elección del sector textil-confecciones se basa en entender la dinámica de supervivencia del sector en un contexto adverso, y como esta dinámica de supervivencia repercute en la gestión de las microempresas textiles.



CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL, CONCEPTUAL Y TEORICO

1. Marco Contextual

El marco contextual analiza el entorno económico, legal y político del sector textil.

1.1 Análisis Económico

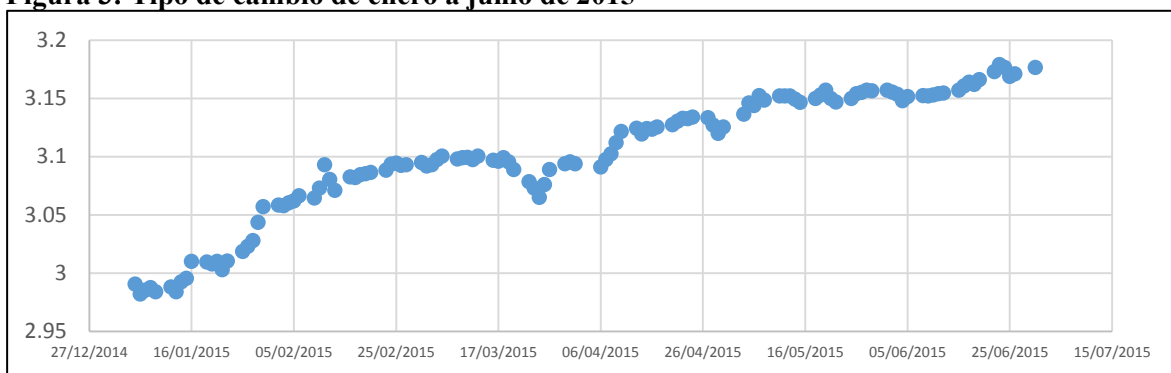
En el Perú, existe una producción textil peruana que “se ha visto abrumada por la avalancha de importaciones chinas, pues el 40% de la ropa que se vende está hecha en China, y otro 50% es ropa confeccionada en el mismo Gamarra, pero con tela proveniente del país asiático” (CONFIEP, 2015, p. 9). Dichas empresas, están migrando de producción nacional a comercialización de producción China.

Según las últimas estadísticas de la SUNAT, entre enero y junio del 2016 se importaron prendas y textiles chinos por \$724 millones de dólares (valor en Coste, seguro y flete, puerto de destino convenido - Cost, Insurance and Freight - CIF) a diferencia de los \$789 millones de dólares (valor CIF) del 2015 (SNI, 2016).

Esta baja se debe a la disminución de la demanda y el alza de tipo de cambio, acorde a lo manifestado por Carlos García, gerente de CCEX-CCL (Camara de Comercio de Lima, 2016). Para nuestro análisis nos centramos en el tipo de cambio; puesto que si bien la estacionalidad es una variable importante por las fiestas de fin de año, en el rubro textil existe demanda para las diferentes temporadas (4 estaciones) y diferentes regiones del país (costa, sierra y selva), así como la campaña escolar para meses de enero a junio.

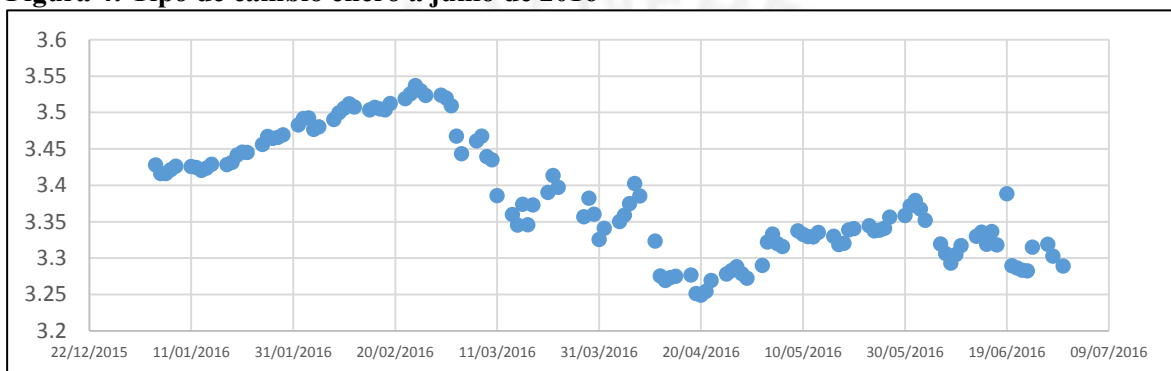
El tipo de cambio de enero a junio del 2015 estuvo a la alza lo que propicio el aumento de las importaciones. Mientras que para enero a junio del 2016 estuvo a la baja lo que se reflejó en una disminución de las importaciones.

Figura 3: Tipo de cambio de enero a junio de 2015



Fuente: SBS (2016)

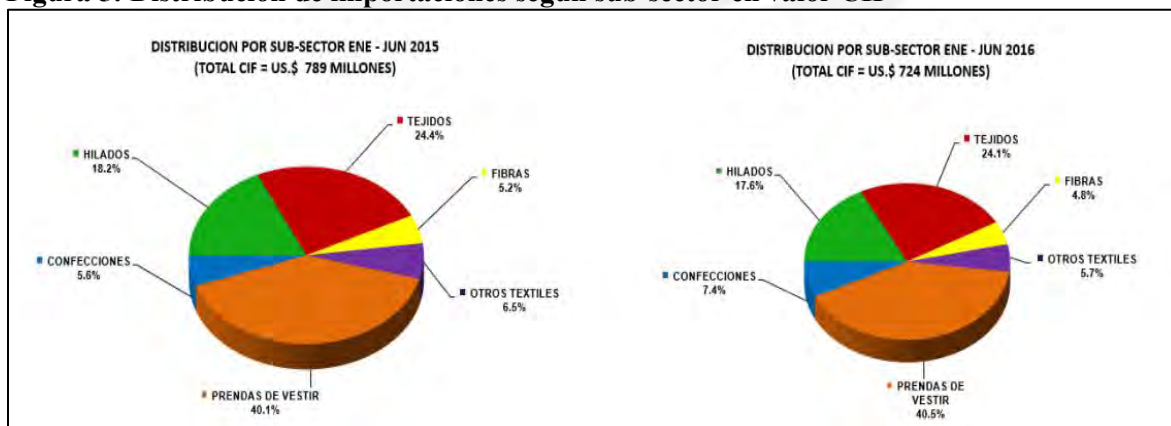
Figura 4: Tipo de cambio enero a junio de 2016



Fuente: SBS (2016)

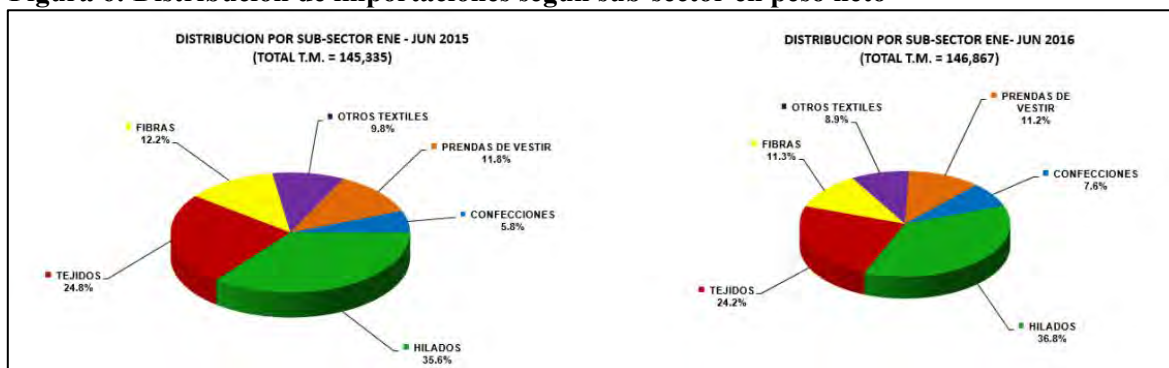
Por otro lado, la baja de tipo de cambio no menguo la entrada de tonelada métrica de material textil a territorio peruano.

Figura 5: Distribución de importaciones según sub-sector en valor CIF



Fuente: Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias (2016).

Figura 6: Distribución de importaciones según sub-sector en peso neto



Fuente: Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias (2016).

El tonelaje métrico de fibras, tejidos, prendas de vestir y otros textiles retrocedieron en 3508.258 T.M. a diferencia de los 5040.258 T.M ganados por los hilados y las confecciones. Siendo las prendas de vestir la que tuvieron la mayor contracción en valores CIF, una reducción de 23 millones de dólares americanos, en contraste al aumento de 9 millones en confecciones, el único sub-sector que aumento en valores CIF.

La entrada de confecciones afecta directamente al Emporio Comercial de Gamarra debido a que una proporción de la actividad económica lo conforman talleres de confecciones. Estos talleres se sitúan, en su mayoría, en los niveles altos de los edificios de Gamarra. Y si se continúa en esta tendencia varios talleres cerraran en los próximos años. Ello también repercute en el sector inmobiliario de la zona, puesto que varios locales son rentados. Ahora que los talleres van cerrando, también la demanda de los locales mengua, y en muchos casos nadie los ocupa.

1.2 Análisis Político y Legal

Según la Sociedad Nacional de Industrias, la producción de textiles peruanos merma cada año debido al “menor dinamismo de la demanda externa y mayor nivel de importaciones” (SNI, 2016, p. 7). Si bien existe disposición política para resguardar los intereses peruanos en el sector textil, la respuesta del Gobierno Central es lenta frente a los acuerdos firmados, sea el TLC con China.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) con China en el 2010, firmado por nuestro país en el 2010, favoreció el ingreso de prendas subvaluadas al mercado nacional. Puesto que el TLC ya había fijado todos los reglamentos para la eliminación arancelaria de productos textiles chinos (CAPECHI, 2009).

En diciembre del 2013, la Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias del Indecopi (primera instancia) respondieron con medidas antidumping a las importaciones de prendas de vestir y confecciones chinas después del desempeño económico del sector textil (Berríos, 2014). Sin embargo, el sector textil peruano no pudo responder a la entrada de textil chino en el período de antidumping.

Tabla 2: Importación de productos textiles (Millones de dólares)

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Ene – Set 2016
\$	628.1	783.4	582.6	943.4	1,231.9	1,225.5	1,195.9	1,248.2	1,153.9	821.2

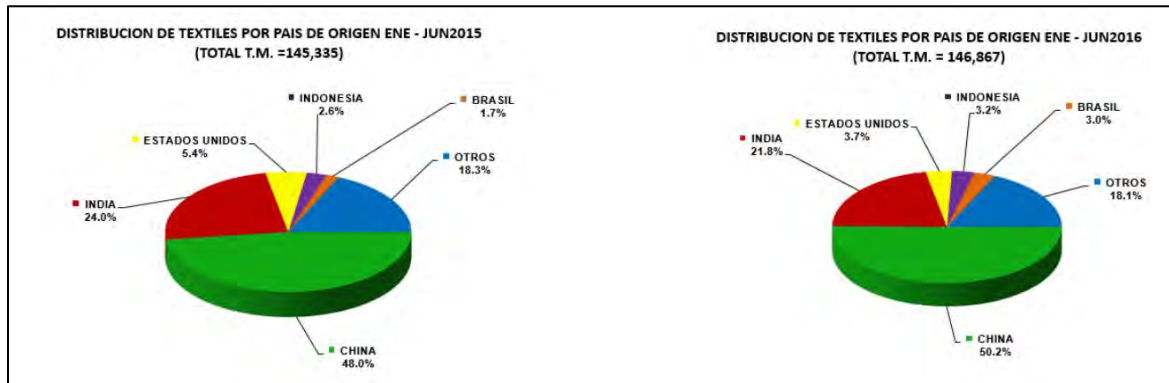
Fuente: IEES-SNI (2016).

“Las importaciones de productos textiles han sido en promedio \$944,8 millones de dólares americanos en la última década y alcanzaron su valor máximo en 2014, registrando un valor de \$1248,2 millones de dólares americanos” (SNI, 2016, p. 11). Como se aprecia en el gráfico anterior, no se redujo la importación de productos textiles chinos después de las medidas de antidumping.

Para junio del 2015, Indecopi eliminó las medidas antidumping dado que la primera instancia “no demostró fehacientemente que todos los artículos que integran el producto investigado competían en un único mercado. De igual forma, no determinó correctamente la similitud del producto nacional con respecto al considerado en la primera instancia” (Indecopi, 2015, p. 3).

Esta situación de no resguardar los intereses peruanos viene agravando la situación del sector textil con el transcurrir de los años, desplazando la producción nacional por producto textil chino. Según el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, la distribución de importaciones de textiles, entre enero a junio del 2015 y 2016, según país de origen en peso neto es la siguiente:

Figura 7: Distribución de importaciones de textiles según país de origen en peso neto



Fuente: Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias (2016).

La importación China está creciendo favorablemente de 48% a 50.2%, entre enero a junio del 2015 y 2016 (SNI, 2016). Este aumento de la producción China en el mercado nacional demuestra el crecimiento sostenible del textil chino, generando un alto contexto competitivo para las empresas textiles. Lo cual puede incrementarse con la entrada en vigencia de un TLC con India, puesto que los textiles indios tendrían las condiciones suficientes para ampliar su participación en el mercado peruano.

1.3 Sector Textil en Gamarra

La historia del sector textil en Gamarra, el emporio comercial más grande del Perú, se ubica geográficamente en el distrito de la Victoria donde se forjó. “Su creación oficial acontece el 02 de febrero de 1920 por decreto supremo del Presidente Augusto B. Leguía durante los primeros meses de su gestión” (Gutierrez, Amador, & Rafael, 2011, p. 3).

La reestructuración de los años 70 de las empresas textiles de Gamarra, así como la apertura comercial de los años 90, además de la descentralización del trabajo y la subcontratación, “provocaron que empresarios despidieran a sus trabajadores indemnizándolos con maquinarias de confección. De esta manera los trabajadores despedidos empezaron una empresa contando con la maquinaria y la experiencia” (Gutierrez, Amador, & Rafael, 2011, p. 3). Asimismo, la estructuración y recomposición de las diferentes familias en base al comercio textil y la migración de diferentes grupos étnicos hacia el distrito de la Victoria posibilitó la creación de diferentes empresas textiles familiares en la calle Gamarra, la Victoria - Lima.

Para el 2016, “existe en promedio 20 000 micros y pequeñas empresas en el sector textil y de prendas de vestir” (Mareategui, 2016, p. 1). Las cuales se dividen en exportadoras e importadores de productos textiles en alrededor de 44 manzanas del distrito de La Victoria, Ciudad de Lima.

2. Marco Conceptual

El marco conceptual delimita las definiciones de Centro comercial de Gamarra, microempresa, cadena textil, empresa textil y empresas familiares.

2.1 Centro Comercial GAMARRA.

2.1.1. Definición

El Emporio de Gamarra es un centro comercial e industrial que se ubica en el distrito de la Victoria en Lima, es un conglomerado emergente relacionado a la actividad textil.

“La principal actividad industrial de este conglomerado es la confección de prendas de vestir, alrededor de esta actividad se desarrolla un gran movimiento comercial tanto de insumos y maquinarias para la confección como de vestimentas de todo tipo. Otra actividad de gran importancia es la que se desarrolla en torno al mercado inmobiliario, tanto de construcción, venta como de alquiler de locales comerciales” (Tanaka, Ames, Sulmont, Uccelli, & Vargas, 1999, p. 27).

2.1.2. Clientes

La mayoría de clientes se concentra en los sectores económicos C y D. Siendo las provincias quienes se abastecen de sus productos, así como los conos de Lima Metropolitana. Sin embargo, están en disminución los clientes de los conos debido a la apertura de Malls y Centros Comerciales “Además, el comercio de prendas importadas se ha descentralizado y se han creado ‘paraditas’ de ropas en los mercados tradicionales lo cual contiene la migración golondrina de antiguos clientes fidelizados a Gamarra” (Rojas, 2012, p. 16).

2.1.3. Proveedores

Existe una gran variedad de proveedores donde la empresa puede adquirir insumos. Por ejemplo, se puede contar con talleres de manufactura, materia directa, materia indirecta y mano de obra especializada.

2.1.4. Competidores.

Como se mencionó en párrafos anteriores, existen Malls y Centros Comerciales en los Conos de Lima como competidores. Saga Falabella, Ripley y Oeschle ofrecen promociones de temporada, las cuales se abastecen con mercadería china a bajo costo. Otros principales competidores, “se encuentran en las galerías y boutiques de los distintos distritos de Lima, como son: Jesús María, Magdalena, Polvos Azules, Polvos Rosados, entre otros. Los cuales son una gran competencia por los precios bajos de sus productos” (Trujillo Díaz, 2013, p. 23). Para el 2016, se encuentra “la llegada de Zara, Forever 21 y H&M, que son consideradas como fast fashion, (son empresas internacionales que lanzan por lo menos de quince a veinte colecciones al año a un precio bajo (low cost) reinterpretando los modelos de las pasarelas internacionales” (Fasson, 2016, p. 1)

2.2 Microempresas

2.2.1. Definición

Hoy en día, existen varias definiciones que explican que es una microempresa, las cuales consideran el número de trabajadores que la integran y/o el volumen de sus ventas, entre otros factores. Para efectos de la presente investigación, nos quedamos con la definición según “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial Ley 30056”, las microempresas son empresas que no superan ventas anuales de 150 unidades impositivas (Congreso de la República del Perú, 2013).

En el año 2015, las microempresas estaban formadas por 1 millón 933 mil 525 unidades económicas.

Tabla 3: Perú: Microempresas, según organización jurídica, 2014-2015

Organización jurídica	2014	2015		Var % 2015/14
		Absoluto	Porcentaje	
Total	1787857	1933525	100,0	8,1
Persona natural	1384431	1549897	80,2	12,0
Sociedad anónima	178053	169809	8,8	-4,6
Sociedad civil	8556	7058	0,4	-17,5
Sociedad comercial de Resp. Ltda.	45489	40851	2,1	-10,2
Empresa individual de Resp. Ltda.	118390	115434	6,0	-2,5
Asociaciones	29266	28099	1,5	-4,0
Otros	23672	22377	1,0	-5,5

Fuente: INEI (2015).

La única variación positiva en las organizaciones jurídicas para el 2015 son las Personas Naturales, un aumento del 12%. Mientras la mayor variación negativa en las organizaciones jurídicas para el 2015 son las Sociedades Civiles. Además, el 80,2% de las microempresas se concentra en Personas Naturales.

2.3 Cadena textil

La cadena productiva se inicia con los proveedores del sector agropecuario y sector industrial, siguiendo con la industrialización de los hilados y la elaboración de los tejidos (planos o de punto), los cuales incluyen en este tramo de la cadena el teñido; y finalmente se dan las actividades de diseño y confección, donde se incluyen las prendas de algodón, lana y sintéticos los cuales luego pasan a ser comercializados. Esta cadena la podemos apreciar en el siguiente cuadro, el cual nos ayuda a delimitar con mayor claridad la muestra (SNI, 2016).

Figura 8: Estructura simplificada de la cadena productiva de productos textiles



Fuente: IEES-SNI (2016).

En base a esta cadena productiva, las empresas que forman parte de la muestra se encuentran comprendidas en la industria del algodón y fibras sintéticas.

Sus actividades inician con la preparación de moldes para la confección y continúan, con el corte del material, cosido y armado de la indumentaria. Finalmente, se centran en la comercialización de las confecciones.

2.4 Empresa Textil

2.4.1. Definición

La definición empleada en la elaboración de esta tesis comprende a una empresa como:

a. Empresa Industriales Manufacturera:

Se basa en la transformación de la materia prima a un producto terminado disponible para el consumidor final (Press, 2011).

b. Empresa Comercial:

Se basa en la intermediación de productos finales entre el productor y el consumidor. Estas se clasifican en comisionistas, minoristas y mayoristas (Universidad del Quindío, 2011).

Además, las empresas manufactures y/o comerciales citadas se centran en el rubro textil.

2.5 Empresas Familiares

2.5.1 Definición de empresas familiares

Dentro de las definiciones más acertadas respecto al concepto de empresa familiar son las propuesta por Chua et al. (1999) y Litz (1995). Para Litz, la empresa familiar se define como aquella en la que “la propiedad y el control están concentradas en la unidad familiar y en ella hay un expreso deseo de incrementar el grado de implicación de la familia en la misma” (Litz, 1995, p. 71). Igualmente, Chua afirma que “la empresa familiar es una empresa gobernada con la intención de darle forma y mantenerla según la visión del grupo familiar, controlada por los miembros de una familia o un número reducida de esta, que sea sustentable a través de generaciones” (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999, p. 25) .

Una empresa familiar se refiere a una empresa donde la votación mayoritaria está en manos de la familia que la controla; incluyendo la intención del fundador de transmitir el negocio a sus descendientes (International Finance Corporation, 2011). Estas empresas tienen control en la toma de decisiones; además, dan la posibilidad de traspaso a la siguiente generación como parte de su visión estratégica.

Una "empresa familiar" se define en la presente investigación como una organización que comparte cuatro rasgos comunes:

2.5.2 Familia

Se considera que al menos un miembro familiar debe ser parte de la empresa y tener la mayoría de votos en la dirección de la misma, teniendo uno o más miembros de la misma familia en la empresa.

2.5.3. Propiedad de la empresa familiar

Uno tiene la propiedad cuando la mayoría del poder de voto se concentra en una persona física, su cónyuge u otros miembros de la familia. Para ello, el patrimonio y la familia pueden estar o no estar separados. Cuando está separada, la familia es propietaria de una porción "significativa" de acciones de la empresa. Por otro lado, puede existir poder de voto, sin tener que separar el patrimonio de la empresa y la persona que lo administra; en estos casos, la responsabilidad es ilimitada puesto que todo se garantiza con el patrimonio de la persona (Villalonga & Amit, 2009).

2.5.4. Los derechos de control de la empresa familiar

Existe titularidad de los votos de forma directa o indirecta acorde al grado de relación con el propietario o propietarios. Los miembros de la familia tienen “derecho a ejercer un significativo control en la empresa, siendo el umbral de control al menos tan grande como la porción de derechos de propiedad. Las familias conceden valor a retener sus derechos de propiedad y control de la empresa a través de generaciones” (Anderson y Baker, 2010, p. 373).

2.5.5. Problemas Familiares

Los problemas familiares están presente en todo tipo de familias, estos son resueltos de forma eficaz por el bienestar común de la familia. (Garcia, y otros, 2009). Estas pueden tomar un matiz particular cuando existe una relación entre el espacio familiar y el espacio laboral. Los miembros de la familia pueden tener conflictos interpersonales, generando conflictos en la esfera familiar capaz de traspasar a la esfera laboral. “Las cosas no siempre salen según lo planeado y a menudo gana la partida un ambiente laboral hostil que es fuente de desencuentros a nivel personal y profesional” (Amat, 2004).

3. Marco Teórico

Se establece la literatura a utilizar en la tesis respecto a la teoría de la propiedad y el control.

3.1. Áreas Funcionales

Henri Fayol, uno de los principales desarrolladores y creador de la Teoría clásica de la administración, destaca en todo tipo de organización puede encontrarse básicamente seis funciones o áreas esenciales. La teoría de Fayol parte de un modelo de estructura funcional de la empresa, en el cual todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden asociarse en los siguientes seis grupos:

- Operaciones o Funciones técnicas, las cuales se relacionan principalmente con áreas de manufactura y /o confección de productos.
- Operaciones o Funciones comerciales, ligadas al área de ventas de las organizaciones, en la cual también se concentra la compra de productos y bienes.
- Operaciones o Funciones financieras, estas operaciones van emparentadas en un principio con el capital de trabajo de la empresa, pero también con todas aquellas actividades relacionadas con el financiamiento de la organización.
- Operaciones o Funciones de seguridad, las actividades de protección del personal y de los bienes de la empresa se encuentran en estas funciones, siendo ligada mayormente a funciones de campo y seguridad de instalaciones.
- Operaciones o Funciones contables, estas se relacionan directamente con temas como el balance de comprobación y el desarrollo de los estados financieros de la organización.
- Operaciones o Funciones administrativas, es el punto básico de toda empresa, siendo transversal a todas las demás áreas y/o funciones en la organización pues principalmente coordina y sincroniza todas las demás actividades. (Chiavenato, 2007, pp. 70,71)

Estos seis grupos de operaciones o funciones existen en todo tipo de empresa, sea esta simple o compleja, pequeña o grande.

Fayol señaló que los cinco primeros grupos constituyen operaciones o funciones técnicas, comunes bien conocidas y que el sexto grupo comprende, las operaciones que tienen un carácter propiamente administrativo.

A continuación se describen las cinco primeras operaciones empresariales y, luego, se explicara las funciones del sexto grupo (Cardona, 2010, pp. 147,148) (Fayol, 1987, pp. 7,8,9):

- **Función técnica:** Fayol reunió en este grupo las actividades relacionadas con la elaboración de un producto o servicio determinado en base a las características de la empresa. Existen

tanto bienes como servicios que pueden ser materiales, intelectuales o morales y requieren, por parte de las personas encargadas de su elaboración ciertas capacidades técnicas esenciales.

- **Función comercial:** esta función se refiere a las actividades relacionadas con las ventas y comercialización final de los bienes, o a la actividad directa de prestar un servicio. Es necesario para esta función tener un conocimiento cabal del mercado en su conjunto, así como también, de los costos y precios a los cuales adquirir y ofertas los bienes y servicios.
- **Función financiera:** Dentro de las funciones financieras están principalmente las relacionadas con el manejo del capital de trabajo de las empresas, así como las relacionadas a la gestión de inversiones que las empresas pueden realizar.
- **Función de seguridad:** En la actualidad la seguridad laboral es básica en toda organización, siendo esta la que engloba en cierta manera las funciones de seguridad de Fayol; indicando además que se debe prever la seguridad de los activos de la empresa dentro de estas funciones.
- **Función de contabilidad:** Principalmente relacionada a la creación y gestión de los documentos y estados financieros de las empresas, relacionados directamente a la situación económica y financiera de la organización.
- **Función administrativa:** Siendo la base de la administración moderna, las funciones incluidas en este campo son: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; las cuales son en si la definición que se tiene de la administración contemporánea en las empresas.

3.2. La Propiedad

Consideramos como representantes de la familia a todos los propietarios beneficiados por virtud de la asociación de la familia por un negocio y/o inversión, así como la familia designada a gestionar dicho negocio y/o inversión. Incluimos las acciones de los representantes de la familia debido a que deben su empleo o su condición de propietarios al beneficio de la familia (Ginebra, 1997). Por lo tanto, podemos asumir que los propietarios (propiedad) les permiten poseer las acciones y disponer de ellas con un fin de beneficiar a la familia.

Por ejemplo, una porción significativa de acciones estaban en poder de la Familia Graham, propietarios del Washington Post. Katherine Graham, su hijo y esposo, eran considerados representantes de la Familia Graham en posición de derechos de propiedad del Washington Post. Asimismo, existían otros familiares y representantes de los otros familiares con poder de voto, pero que eran insignificantes en la participación total de la compañía (Villalonga & Amit, 2006).

Por otro lado, existían otros no miembros de la familia que no tenían poder de voto. En el caso de Washington Post, Berkshire Hathaway (propiedad de Warren Buffett y su esposa) eran los beneficiarios de los dividendos de la compañía y mantuvieron el poder sobre la empresa mediante acciones de clase B. Sin embargo, no tenían poder de voto en el Washington Post (Villalonga & Amit, 2006). No tenían derechos de propiedad del Washington Post.

3.3. El Control

Berle y Means definen el control como “el poder real para seleccionar el directorio (o su mayoría)” (Berle & Means, 1967, p. 66). Aunque el poder de controlar y el ejercicio real de ese poder pueden residir en diferentes individuos, existen suficientes argumentos para aceptarlo (Morck, Shleifer, & Vishny, 1988).

Ampliando el concepto de control definido por Berle & Means. En donde no sólo se entiende como “el poder real para seleccionar el directorio (o su mayoría)” (Berle & Means, 1967, p. 66), sino también “verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos” (Rachana Charma, 2000, p. 448).

Ello en virtud poder entender que el control no solo es un control societario, sino que es un control que verifica las decisiones tomadas por los propietarios dentro de la gestión de la organización.

3.4. La Propiedad y el control

El control y la toma decisiones tienen características particulares, según el tamaño y tipo de empresa que se analiza, esta puede ser muy concentrada o separada. “En la empresa familiar, el control de la propiedad está dado por un excesivo control por parte del dueño, quien desempeña a la vez el papel directivo y ejecutivo” (Matute, Fabian, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010, p. 144). Mientras que en corporaciones existe la “separación de la propiedad y el control: el hecho de que el grupo de personas que son propietarios de la corporación (los accionistas) es diferente del grupo que la dirige (directores y funcionarios)” (Chamberlain & Borbon, 2007, p. 28).

3.4.1. La Posesión

El término de posesión se presenta en los casos que exista un tercero que toma posesión de un activo (bienes). Para ello, se entiende que la posesión “es el poder que una persona ejerce de hecho, de una manera efectiva e inmediata sobre un bien o una cosa” (Ortiz Sanchez, 2010).

Este concepto va ligado a la propiedad puesto que una persona puede aparentar tener la propiedad de un activo; sin embargo, no tiene el derecho o título de manera formal.

3.5. Modelos de empresas familiares

Se ha establecido cuatro modelos teóricos para el desarrollo de la presente tesis.

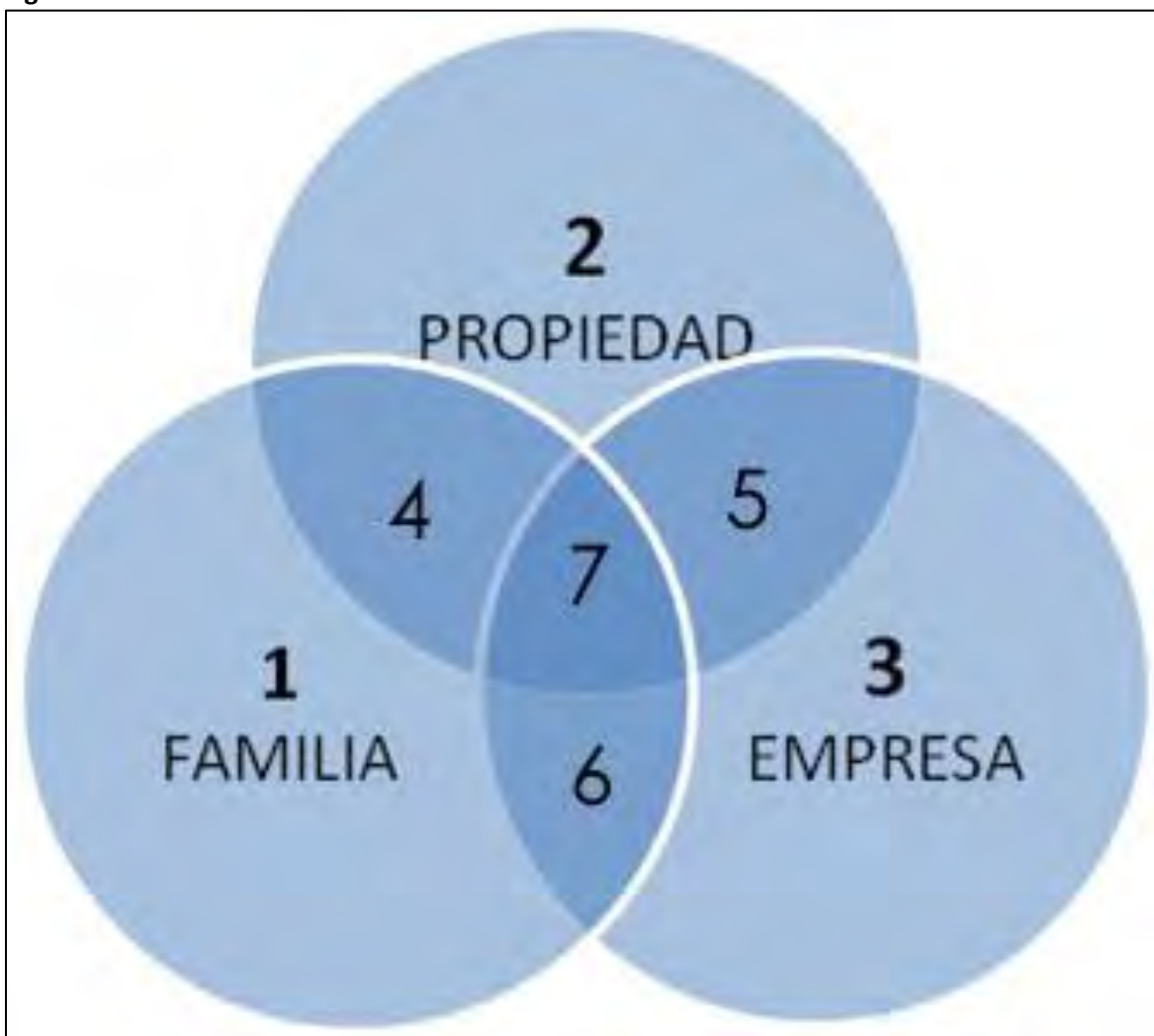
3.5.1. El modelo de los tres círculos

Para entender una empresa familiar se debe tener en cuenta cuales son las vinculaciones entre las esferas de la firma, la propiedad y la familia. Según el modelo propuesto por Davis y Tagiuri, estas esferas proporcionan intersecciones y las formas como conviven y solucionan sus problemas. (Davis & Tagiuri, 1989)

En la figura se puede ver como se relaciona la empresa y la familia. Se tiene que el primer círculo contiene a las personas que pertenecen a la familia. El tercer círculo contiene a las personas que laboran en la empresa o stakeholders que están ligados por recursos económicos. El segundo círculo, la propiedad, determina que deberes y derechos tiene cada stakeholder respecto a la propiedad (Davis & Tagiuri, 1989).

Ésta permite diferentes combinaciones con las que se mantiene una relación. Así pues, se puede mapear la relación una con otras mediante círculos y subconjuntos.

Figura 9: Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis & Tagiuri (1989)

Para Davis y Tagiuri, existen diferentes roles en las empresas familiares:

Existen diferentes funciones relacionadas con la empresa, la propiedad y la familia. El Propietario, en el gobierno, tiene tres funciones simultáneas: miembro de la familia, propietario y gerente (“7”). Este tipo de propietario es miembro de la junta directiva o la gestión. Existe otro tipo de propietario, que es un miembro de la familia y el propietario (“4”); sin embargo, no está relacionado con la empresa. Este tipo de persona representa la propiedad a largo plazo. No propietaria, este puede ser un miembro de la familia de gobierno que tiene dos funciones: como miembro y como gerente (“6”). Esta persona es normalmente un cónyuge (en la ley) o el representante de la próxima

generación, que no tiene la propiedad todavía, pero participa activamente en los negocios (Davis & Tagiuri, 1989).

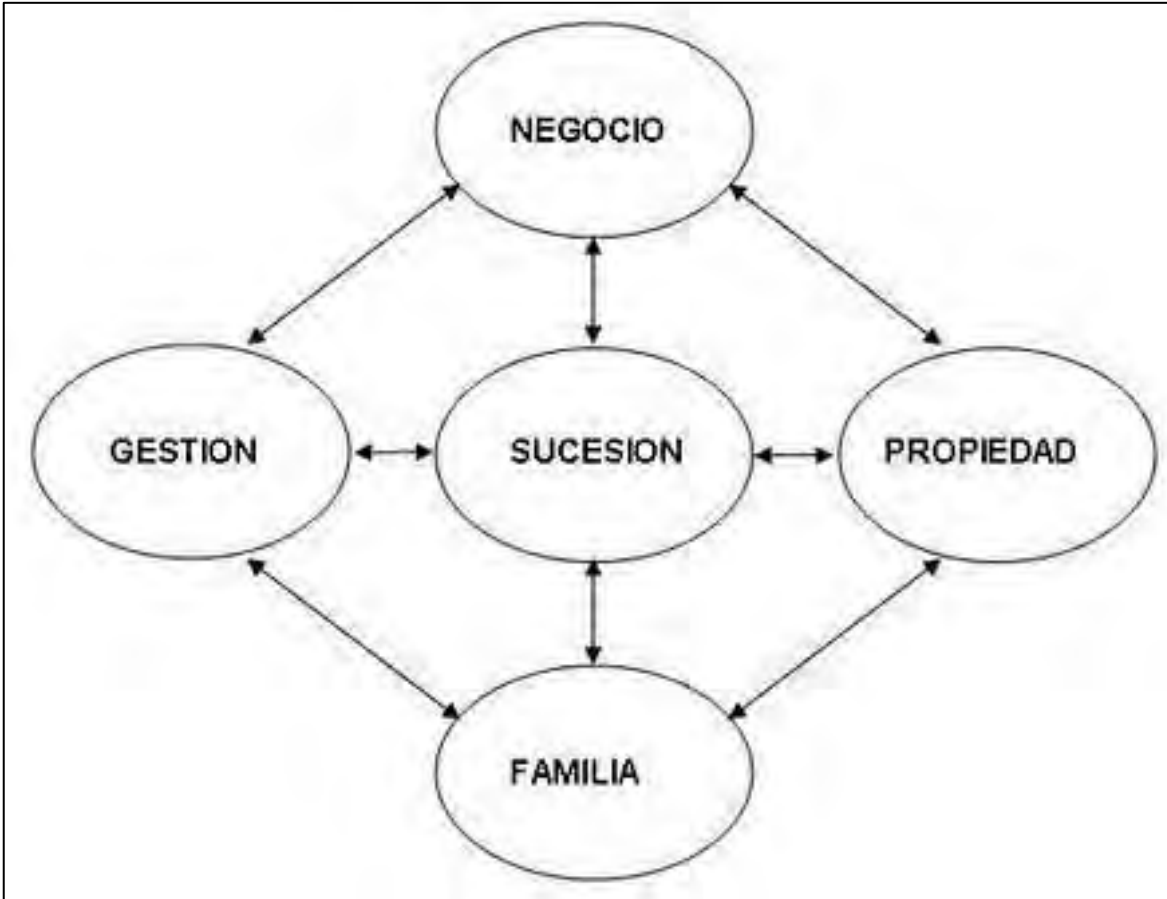
Miembro no familiar, puede ser miembro de la junta directiva o de gestión (“5”), pero no tiene relación con la familia. Suele ser un inversionista. Los miembros no familiares aportan capital y *know-how* a las empresas familiares. Los miembros de la familia, que no tienen papel como propietario o gerente suelen ser cónyuges (suegros) y representantes de la siguiente generación (Davis & Tagiuri, 1989).

La familia es una fuente de continuidad, valores y compromiso. Cada agente en la empresa familiar puede asumir una variedad de papeles (por ejemplo, propietario-administrador-familiar) o puede tener sólo una función (por ejemplo propietario). La alineación de estos roles plantea desafíos, ya que tienen diferentes objetivos y expectativas. Como miembro de la familia, quiere mantener buenas relaciones familiares; sin embargo, como gerente de la empresa, desea su propio desarrollo profesional, además de resultados de la empresa. Como propietario, él / ella esperan el éxito de la empresa y el retorno sobre el capital (Davis & Tagiuri, 1989).

3.5.2. El modelo de los cinco círculos

Joan Amat tiene el modelo de los cinco círculos, ampliación de los tres círculos antes mencionado. Esta ampliación se refiere a la gestión de la empresa y la sucesión. Estas afectan a las esferas familia, empresa y propiedad.

Figura 10: Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat (2004).

a. La Familia:

Esta esfera se refiere a “los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, etc.” (Amat, 2004, p. 32). En ese sentido, la familia da el matiz y las particularidades a la organización, siendo uno de los puntos más problemáticos.

b. La Propiedad:

En la empresa las acciones, entendidas como patrimonio, es la propiedad. Asimismo, otros bienes adquiridos en el transcurso del tiempo también son entendidos como propiedad. Esta genera

la inquietud de conservar la propiedad y agregarle valor de la misma en el paso del tiempo (Amat, La Continuidad de la Empresa Familiar, 2004).

c. La Empresa:

Otorga “la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar” (Amat, 2004, p. 32). Permite entender cómo se quiere llegar como empresa, su relación con el mercado y los clientes. Aquí se plasma la estrategia de marketing, recursos humanos, logística y financiera (Amat, La Continuidad de la Empresa Familiar, 2004).

d. La Gerencia:

Esta se basa en la manera cómo se gestiona los recursos de la organización. Se encarga de ver “el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia” (Amat, 2004, p. 32).

e. La Sucesión:

Esta se basa en la sucesión del liderazgo de la empresa hacia la siguiente generación. Se debe entender la posibilidad de retiro del actual líder, los posibles sucesos, la planificación y proceso de la sucesión (Amat, 2004, p. 32).

3.5.3. El modelo evolutivo

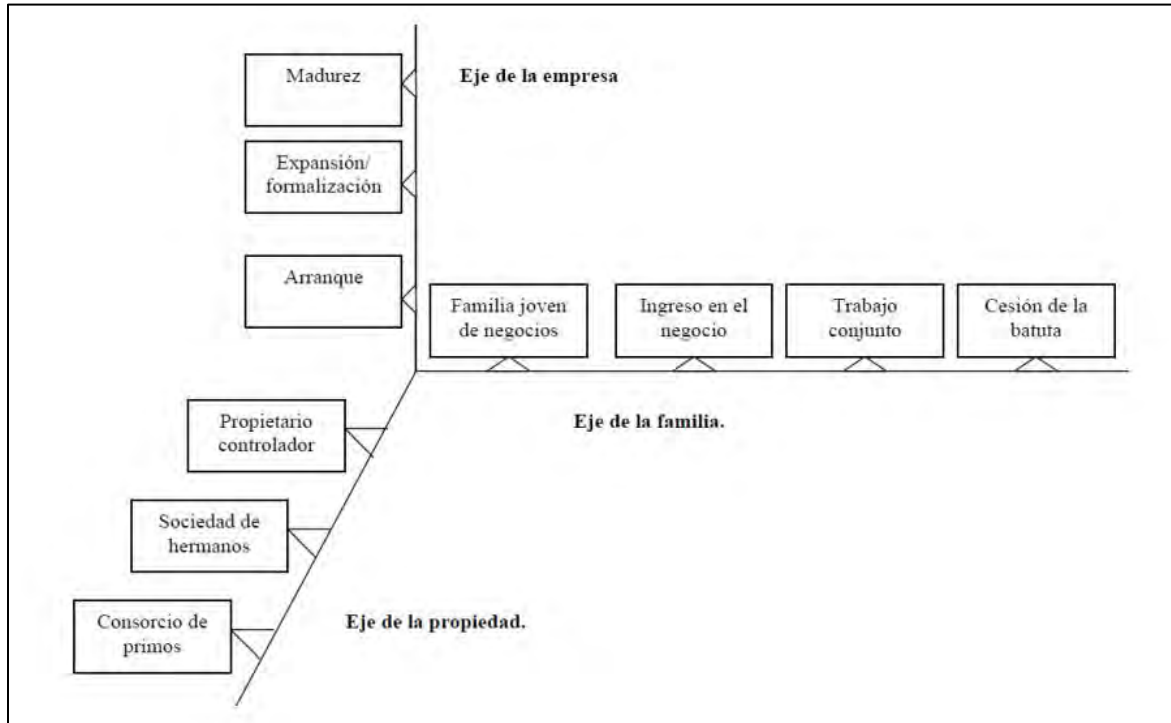
El modelo propuesto por Gersick, Lansberg, & Desjardins se centra en el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo. Diferentes sucesos pueden transcurrir en el seno familiar, estos pueden generar periodos de estabilidad y transición. Así pues, los periodos de estabilidad son más operativos y tácticos; mientras, que los periodos de transición son más estratégicos (Alderson, 2011).

Esta evolución de las escasas empresas que sobreviven a través del tiempo puede tener híbridos que no permiten ver de forma clara su crecimiento, llegando a perder su concepción familiar muchas veces.

“El Modelo Evolutivo Tridimensional contempla que el subsistema “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos. En el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo

conjunto y Cesión de la batuta. En el dominio “empresa” existen tres fases básicas, las cuales son: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez” (Gersick, Lansberg, & Desjardins, 2003, p. 447).

Figura 11: Modelo evolutivo



Fuente: Gersick, Lansberg & Desjardins (2003).

a. Dimensión evolutiva de la Propiedad

a.1. Propietario controlador

El fundador y/o cónyuge concentra el control de la propiedad. Si la empresa tiene otros propietarios, mediante acciones, no tienen poder de decisión en la empresa. Están en la búsqueda continua de capital para mantener en marcha la empresa. Asimismo, eligen la estructura de propiedad para la sucesión de la propiedad (Casillas, Diaz, Rus, & Vazquez, 2014).

a.2. Sociedad de hermanos

La propiedad está controlada por dos o más hermanos. Se establece protocolos familiares para compartir el control con otros propietarios, relacionados o no relacionados a la familia. Además, se define los roles de los diferentes propietarios acorde a los objetivos de las ramas familiares. Estos objetivos tratan de calzar con la atracción y mantención de capitales (Acosta, 2006).

a.3. Consorcio de primos

Esta etapa se caracteriza por la complejidad de relaciones según la propiedad. Los propietarios son primos en su mayoría; asimismo, se diferencian entre empleados y no empleados. Existe una gestión compleja de intereses y necesidades entre la familia propietaria y todos los accionistas (Pérez A. , 2012).

b. Dimensión evolutiva de la Familia

b.1. Familia joven de negocios

Suelen ser una familia con o sin hijos. Los hijos son dependientes a los padres. La empresa se gestiona desde un sistema conyugal, siendo la toma de decisiones relacionadas al futuro de los cónyuges como familia y empresa (Ferrari, Müller, & Olivera, 2011).

b.2. Ingreso de la familia al negocio

La familia está constituida por padres medianamente jóvenes con hijos independientes del seno familiar. Se basa en la planificación de la futura generación, los hijos, respecto a la relación profesional con la empresa. Pueden surgir dos escenarios; primero, la incorporación al negocio de los hijos se da desde la constitución de la empresa. Segundo, la empresa estuvo en modo arranque y los hijos se incorporan según vayan creciendo (García, 2005).

b.3. Trabajo conjunto

Los padres maduros e hijos adultos cooperan dentro de la empresa. Se caracteriza en el manejo constructivo de los conflictos y el fomento de la inclusión a la tercera generación (Tonicelli, 2010).

b.4. Traspaso del mando

En esta fase, el fundador se desvincula de la empresa y deja la posta a la siguiente generación. El traspaso de liderazgo de una generación a otra (Martínez, 2010).

c. Dimensión evolutiva de la Empresa

c.1. Arranque - nacimiento

La organización es informal, siendo el fundador quien tiene todo el control. El fundador analiza, directa o indirectamente, la estrategia y las finanzas para un crecimiento sostenido. Se distingue entre la realidad de la empresa y la ilusión de empresa del fundador (Barbeito-Rodal, Guillen, Martínez, & Domínguez, 2005).

c.2. Crecimiento – expansión - formalización

Empieza la formalización de la organización, creándose departamentos y jefaturas. Se diversifica el control y roles del fundador en cada jefatura teniendo ahora un fundador gerente. Además, se profesionaliza el capital humano y se genera una planeación estratégica. Para ello, se genera procedimientos y políticas en la empresa de acuerdo a la visión del fundador gerente (Pérez A. , 2012).

c.3. Madurez

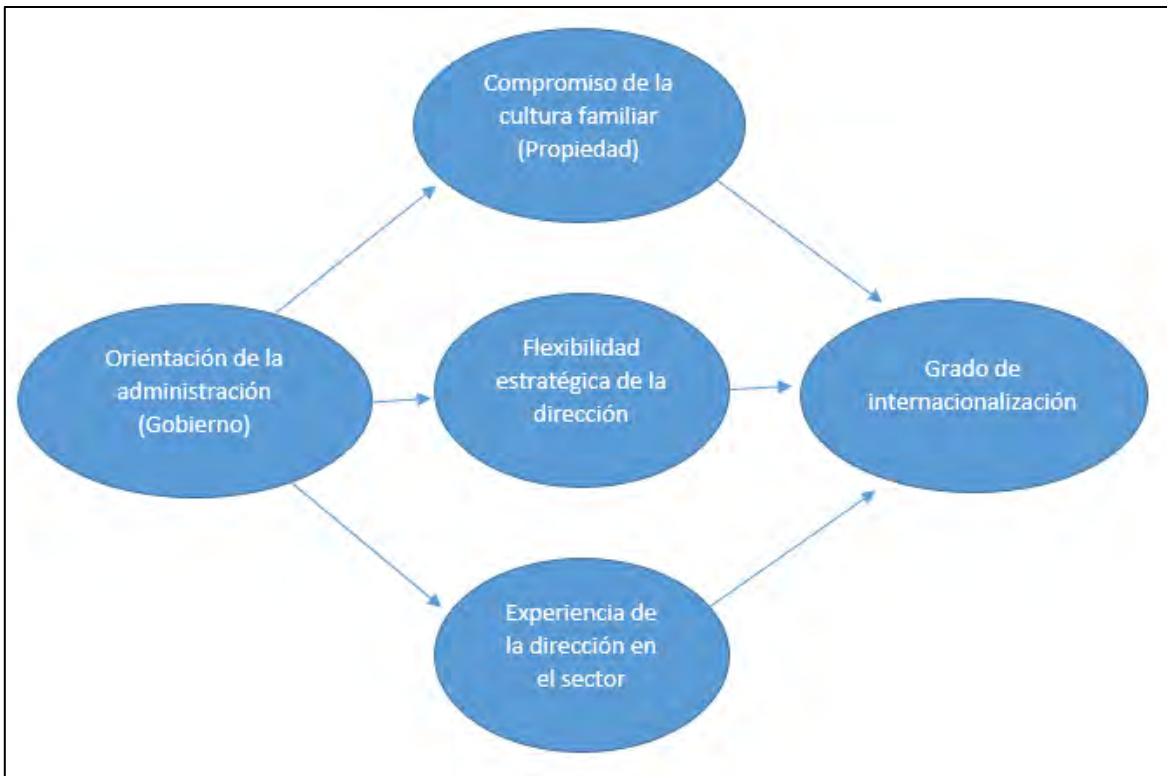
La organización tiene una estructura estable. Los roles están establecidos en la estructura organizacional de la empresa. Existen procedimientos claros y bien definidos. Se genera un equipo de directivos y gerentes comprometidos con la empresa (Acosta, 2006).

Si bien existen diferentes soluciones mediante la aplicación del Gobierno Corporativo, estas deben aplicarse de forma diferente para cada fase de los ejes empresa, familia y propiedad. “Algunas estructuras y procesos están adaptados para situaciones en las que hay una sola persona, el fundador a cargo de la compañía. Otras soluciones son más adecuadas cuando la próxima generación se hace cargo del negocio. Y un tercer conjunto de soluciones de gobierno son apropiadas para las empresas en generaciones posteriores” (International Finance Corporation, 2008, p. 12).

3.5.4. El modelo de la propiedad, dirección y gobierno en la internacionalización de la empresa familiar

El modelo propuesto por Segaro se basa en la interacción de la propiedad, dirección y gobierno en un entorno internacional. Nos permite acercar a la realidad de la empresa familiar basado en su entorno.

Figura 12: Modelo de la propiedad, dirección y gobierno en la internacionalización de la empresa familiar



Fuente: Segaro (2012)

a. Orientación de la Administración

Acorde a Miller et al. (2008), la orientación de la administración se define como la orientación de la relación con los clientes, desarrollo de los empleados y el cuidado en la continuidad de la compañía (Miller, Breton-Miller, & Scholnick, 2008, pp. 51-78).

b. Compromiso de la cultura familiar:

Se basa en los valores compartidos en el negocio y en la familia, así como el compromiso de la familia con el negocio. (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Klein, Astrachan, & Smyrnios, 2005; Zahra et al., 2008, citado en Segaro, 2012 p. 15).

c. Flexibilidad estratégica de la dirección

Es el grado en el cual un ejecutivo es capaz de cambiar de estrategia acorde a las oportunidades, amenazas y cambios en el ambiente (Boeker & Wiltbank, 2005, citado en Segaro, 2012 p. 15).

d. Experiencia de la dirección en el sector

Es el conocimiento acumulado de lo que si puede funcionar o no. Asimismo, la acumulación de este recurso escaso (e.g. Lin & Liu 2012, citado en Segaro, 2012 p. 15) permite obtener nuevas estrategias e innovadores proyectos (Nohria & Gulati 1996, citado en Segaro, 2012 p. 15) que pueden ser utilizados globalmente.

e. Grado de internacionalización

“Puede ser definido como el proceso de adaptación de las operaciones (estrategia, estructura, recursos, etc.) del negocio en un entorno internacional” (Calof& Beamish, 1995, citado en Segaro, 2012 p. 15).

3.6. El proceso de separación de la propiedad y el Control

Las empresas familiares que sobreviven las primeras fases después de su creación también pasan por la separación de la propiedad y el control. Esta se basa en superar la concentración de la propiedad y el control del fundador hacia una delegación plena y una autonomía gerencial. El proceso culmina con la atomización del accionariado y una separación entre la propiedad y el control (Barugel E. , 2005).

3.6.1. Concentración de la propiedad y el control

Según estudios de Fama y Jensen, la empresa familiar tiene una particularidad en la propiedad y el control, debido a la concentración en una misma persona. Esto lleva a entender que la separación entre la propiedad y el control no se da en empresas familiares, diagnosticado en empresas corporativas por Berle y Means.

“Jensen y Meckling consideran que la empresa familiar se evita los costes de agencia: En primer lugar, porque se produce una alineación de intereses que evita comportamientos oportunistas, ahorrándose la empresa la necesidad de mantener mecanismos costosos de control que aseguren la especialización de funciones en el proceso de toma de decisiones. En segundo lugar, porque los derechos de propiedad están restringidos a los agentes de decisión internos cuya involucración personal en la gestión de la empresa asegura que no expropiarán la riqueza de los accionistas a través de una mala asignación de recursos y consumo en el trabajo. Y en tercer lugar, la dirección familiar reduce los costes de agencia porque las

participaciones en el capital (acciones) están en manos de miembros familiares cuyas relaciones de parentesco con los agentes de decisión (propietarios a su vez) permiten que los posibles problemas de agencia sean controlados sin separación de las funciones del proceso de toma de decisiones” (Galve, 2002, pp. 168-169)

En ese sentido, se debe entender la separación de la propiedad y el control, como la profesionalización de la alta dirección, ejercida por los propietarios o por personal contratado altamente capacitado. Asimismo, se debe tener en cuenta el transcurso de tiempo, ya que a largo plazo existe dispersión de la propiedad. Las acciones son transmitidas de padres a hijos y lleva a tener muchos accionistas no activos que solo quieren obtener el beneficio de dichas acciones, mas no la gestión (Matute, Fabian, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010).

La concentración de la propiedad y el control, llevada al extremo, puede llevar a no manejar adecuadamente los cambios en el entorno, la tecnología y la organización. Ello debido a que los puestos directivos, no tienen las habilidades y conocimiento para dichos cambios. Esto lleva a la apertura de nuevos consejeros y directores externos dentro de la empresa (Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Canella, 2007).

3.7. Fortalezas y debilidades en empresas familiares

3.7.1. Fortalezas

Existen estudios donde las empresas familiares han superado a las no familiares en beneficio económico y otras medidas. Por ejemplo, según la Corporación Financiera Internacional, resalta el estudio de Thomson Financiera para Newsweek en el cual se comparó los seis principales índices europeos de empresas familiares y no familiares. Se demostró un desempeño superior de las empresas familiares en los índices europeos.

“Thomson Financiera creó un índice único para empresas familiares y no familiares en cada país, y las ha rastreado por más de 10 años hasta diciembre de 2003. En Alemania, el índice familiar aumentó 206%, mientras que las no familiares aumentaron solo 47%. En Francia, el índice familiar creció 203%, mientras que su contraparte aumentó sólo 76%. Las empresas familiares también superaron a sus homólogos en Suiza, España, Gran Bretaña e Italia” (International Finance Corporation, 2008, p. 12).

La Corporación Financiera Internacional afirma que el alto rendimiento en el resultado es debido a las fortalezas inherentes en empresas familiares.

Jon Martinez (2010) nos describe algunas interesantes ventajas respecto de las empresas familiares, entre ellas:

- **Una visión a más largo plazo sin presiones de resultados cortoplacistas**

Las empresas familiares suelen ser más eficientes en el planeamiento a largo plazo; en contraposición con las empresas que no lo son, y en las cuales sus altos directivos tienden a pensar en mayor medida en el corto plazo, y en términos trimestrales o semestrales en relación con sus ingresos y flujos previsible. Si bien las empresas familiares son buenas para planificar a largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes, lo cual convierte desde este punto de vista también en una desventaja para la organización (Leach, 1999).

- **Mayor unidad de objetivos entre los accionistas**

Los objetivos de los accionistas al ser estos miembros de la familia, tienden a ser más unificados y se reduce en gran medida los conflictos originados por ellos, es también en parte por la menor cantidad de accionistas que se presentan, pues en las empresas familiares existe poca aceptación de nuevos socios, y si no son de la familia con mayor énfasis (Barugel E., 2005).

- **Mayor velocidad de decisión**

En empresas de estas características la toma de decisiones se encuentra deliberadamente circunscrita a uno o dos individuos claves. La celeridad tiene un alto valor comercial, por lo cual al ser aplicado a la toma de decisiones genera ventajas directas para la empresa familiar (Leach, 1999).

- **Una cultura empresarial bien definida y, aunque a veces paternalista, generalmente más fuerte y compartida**

Por diversas razones una empresa familiar tiene una estructura estable. El presidente o director suele tener una experiencia de varios años en el rubro y el personal clave de la gestión de la organización se encuentra altamente comprometido con la compañía y desempeña por grandes periodos sus funciones. Sumado a esto las relaciones dentro de la empresa cuentan con un largo periodo en el cual pueden desarrollarse y estabilizarse (Leach, 1999).

- **Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos**

Este punto guarda relación con el invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero de la organización en momentos y cantidades prudentes para la salud de la organización. Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo dejando de lado los horarios estrictos y ofreciendo mayor cantidad de horas de trabajo sin tentar una mayor remuneración o un pago extra por horas adicionales (Leach, 1999).

Existe un “con qué” y unas “consecuencias” cuando se trata el compromiso de un miembro familiar en la empresa. El “con qué” se basa en la relación exclusivamente de compromiso del miembro familiar con la organización. Las “consecuencias” se basan en los niveles de compromiso del miembro familiar. Se ha comprobado que los miembros familiares que tienen mayores niveles de compromiso con la organización, también tienen un mayor deseo de permanecer en la propiedad, desarrollarse profesionalmente dentro de la organización y satisfacción con el puesto asignado (González, 2009).

- **Mayor continuidad de los altos funcionarios y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas**

Existen estrategias y políticas que parten desde los altos funcionarios, y en específico son creadas e impulsadas por determinados funcionarios, el tener funcionarios con continuidad en la organización permite que se sostengan y puedan madurar las diferentes políticas que son impulsadas, de esta manera se obtiene una estructura de soporte a las decisiones y proyectos que se ejecutan y se aplican en las empresas.

- **Menores costos de agencia**

Los costos de agencia nacen cuando se tiene que dirigir una organización por medio de un tercero que no son los dueños; en una empresa familiar, los miembros son ajenos a la familia. Como los dueños y/o propietarios están relacionados directamente en la gestión en la empresa familiar, se cree que buscan beneficiar a la propiedad. Por ello, no se invierte en recursos para controlarlo lo cual reduce los costos de agencia (Echezárraga, 2011).

- **Mejor comunicación de la alta gerencia con proveedores y clientes y por lo tanto mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores**

El tener un contacto directo con proveedores y clientes es una forma de poder tener acceso más rápido a la información del mercado, tanto para cambios en las preferencias de los consumidores, como en la oferta de los proveedores con respecto a nuevos productos o precios más competitivos.

3.7.2. Debilidades

Según la Corporación Internacional Financiera, existe características citadas en diferentes libros académicos sobre la insostenibilidad de la empresa familiar en el transcurso de los años. Estudios afirman que dos tercios a tres cuartos de empresas familiares quiebran o son vendidas por sus fundadores. Solo de 5 a 15 por ciento sobreviven a la tercera generación. Muchas se atribuyen a problemas de gestión y/o condiciones macroeconómicas (International Finance Corporation, 2008). Pero, hay que resaltar algunas debilidades dada la naturaleza de una empresa familiar.

Existen diferente puntos débiles generados en la concentración de propiedad y control que pueden desencadenar en conflictos dentro de la empresa.

“La superposición de los roles empresariales y familiares; la falta de planificación de la sucesión; el “nepotismo”; el exceso de desconfianza, control y secreto; la gran resistencia al cambio y a la profesionalización; la falta de una mentalidad orientada a los resultados y a la creación de riqueza; los liderazgos largos; los problemas organizativos donde se vulnera el principio de “unidad de mando”; la dificultad para atraer y mantener talentos; el estancamiento estratégico y falta de planificación; y la tasa de reinversión insuficiente” (Martinez , 2010, p. 24)

Todos los mencionados anteriormente tienen alcance en las diferentes etapas de evolución de la empresa familiar. Estas desventajas pueden ser analizadas para mapear los riesgos inherentes en la gestión de la empresa.

- **Superposición de roles empresariales y familiares**

La jerarquía afectiva–familiar donde se respeta la decisión de los mayores de edad puede ser dañino para la empresa, si los criterios son erróneos. Uno debe premiar el profesionalismo y la experiencia en la toma de decisiones (Callaci, 1998).

Según Lansberg y Amat, “la superposición de roles ejercida simultáneamente por los miembros de la familia, ocasionan acciones y decisiones controvertidas debido a las distintas posiciones ejecutadas por los miembros familiares en la estructura de la organización, y de hecho se presenta en cualquier empresa de carácter familiar” (Lansberg, I., 1988, p. 11) (Amat, 1998). Los diferentes puntos de vista para manejar la empresa colisionan y son generadoras de conflictos.

- **Falta de planificación de la sucesión**

La elección de sucesor, muchas veces, es tabú en la empresa familiar. El no tener un plan de sucesión genera disputas cuando ocurre el cambio generacional. El no tener un plan de sucesión en el momento adecuado puede amenazar la sostenibilidad de la empresa (Perez & Gisbert, 2012).

Según Lansberg, “La planificación de la sucesión significa la preparación necesaria para garantizar la armonía de la familia y la continuidad del negocio durante la próxima generación. Esta preparación se debe pensar en términos de las futuras necesidades tanto del negocio como de la familia” (Lansberg, I., 1988, p. 12). De ese modo, se puede garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Al no haber planificación de sucesión, resalta la dependencia de liderazgo, contactos y conocimientos técnicos de los fundadores con la siguiente generación. Esta priva de activos de gestión en el negocio (Lansberg, I., 1988, p. 12). Los conflictos familiares pueden suscitarse en la empresa, sino se cuenta con una clara repartición de autoridad y poder tras el traspaso generacional. Falta de sucesión, en el peor de los casos, genera la venta de la empresa a terceros (Aronoff, 2000).

- **“Nepotismo”**

La sucesión y la contratación de personal familiar en puestos directivos en la empresa familiar son situaciones especiales, ya que se puede llegar al nepotismo negativo. Entendido como un acto de corrupción y daño a la empresa.

Este nepotismo da preferencia a los amigos y familiares, sin considerar los perfiles que necesita el puesto de trabajo. Dichas prácticas son mal vistas en diferentes tipos de organización, públicas y privadas. En el caso tiene un matiz diferente ya que usualmente se tiene que elegir puestos clave en la sucesión y colaboración de la empresa. Muchas veces dichas elecciones, de familiares y amigos, se da por la situación de confianza y la lealtad; así como, el conocimiento de los antecedentes y la cultura familiar (conocimiento tácito del negocio). Por ejemplo, cuando el fundador quiere traspasar el poder a una persona cercana, su hijo, el liderazgo de la empresa (Dominguez, 2013, p. 1)

Esto lleva a entender que puede existir nepotismo positivo y negativo en la empresa. “Algunos investigadores consideran que de existir un nepotismo positivo, significaría una fuerte ventaja competitiva para la empresa familiar” (Dominguez, 2013, p. 1):

Por eso se debe entender la concepción de nepotismo positivo:

“Quienes crecen en el ambiente de una familia empresaria aprenden sobre la importancia de las relaciones, los valores de la familia y la ética del trabajo. Se aprenden las ventajas de tener una perspectiva a largo plazo, donde se ejercitan las virtudes de la paciencia y la perseverancia. Se descubre el cariño y la pasión que vive la familia por la empresa. Ya sea porque lo haya vivido o que se lo hayan contado mientras crecía, se adquiere una memoria especial, una perspectiva y un espíritu especial respecto de las personas y del sistema de valores de la empresa familiar. Pero para que el nepotismo sea positivo no sólo hay que saber que el recibir la herencia de la empresa familiar es un privilegio, sino también que será juzgado por la regla que dice: “mucho se espera, de quien mucho ha recibido” (Niethardt, 1940, citado en Dominguez, 2013, p. 2).

Para que este nepotismo positivo no sea llevado al lado negativo, se debe entender dicha sucesión o elección de colaboradores con un perfil del puesto requerido a largo plazo y definir su proceso de contratación y aprendizaje mediante un protocolo familiar.

“El nepotismo practicado de manera generalizada en una Empresa Familiar crea un ambiente de desconfianza entre los trabajadores y puede impedir que la empresa acceda al mejor talento disponible en el mercado laboral para cubrir los diferentes cargos ejecutivos y directivos, ya que los candidatos verán que o bien tienen pocas posibilidades de crecer profesionalmente o van a estar dirigidos por personas que no necesariamente son tan competentes y profesionales como ellos” (Dominguez, 2013, p. 2).

Así pues, el no tener un protocolo familiar, generaría una contratación de directivos con resultados negativos. Esto también puede ocurrir cuando la lección no ha sido la idónea. En ese sentido, se debe tener especial cuidado cuando se da dichas prácticas (Favier Dubois & Spagnolo, 2013, p. 1).

Es de gran importancia hacer notar que si bien el concepto de nepotismo hace referencia directa a la preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos “públicos”, para el presente trabajo se utiliza el término desde una perspectiva más amplia llevando un concepto del sector público al ámbito privado de la organización el cual no necesariamente tendría que ser negativo (Real Academia Española [RAE], 2016).

- **Exceso de desconfianza, control y secreto**

La desconfianza ante lo nuevo genera una actitud expectante y alerta frente a cualquier resultado que no sea lo esperado. Según Luhmann, se genera una apuesta por el futuro, en base a un pasado inexistente. Esto quiere decir que se necesita un precedente para generar confianza (Monsalves, 2008). Primero, se debe crear una historia donde se muestre las capacidades y las actitudes del miembro familiar o no familiar. En base a esta historia, se puede depositar la confianza de la toma de decisiones de la empresa familiar.

En el proceso de generar confianza, se brinda una apertura al empoderamiento del miembro familiar. Según Lansberg, el secreto gira en torno al concepto de “la verdad te hará libre”, así se genera una tutoría del padre a los hijos. En donde se valora la guía del padre a sus hijos en la toma de decisiones de la empresa. El problema se suscita cuando no se genera la apertura hacia la confianza, el “paternalismo” del padre hacia los hijos y la no apertura a los verdaderos objetivos estratégicos y técnicos de la empresa (Pérez M. , 2007).

- **Gran resistencia al cambio y a la profesionalización**

Puede generarse problemas de gestión cuando no existe capacitación constante de los actuales o futuros miembros de la empresa debido a la poca apertura a nuevos conocimientos y practicas por parte de la familia. Esta se agrava si existen casos donde el miembro de la empresa se resista a la profesionalización, Asimismo, la resistencia al cambio puede venir del miedo a perder el poder por parte del fundador, la escasez de profesionalización de los miembros de la familia y la incapacidad de adoptar nuevos tipos de organización según crece la empresa (Perez & Gisbert, 2012).

- **Falta de una mentalidad orientada a resultados y a la creación de riqueza**

La falta de una mentalidad orientada a los resultados y creación de riqueza se genera cuando no existe formalización de métodos anclados en el emprendimiento estratégico. Esto sucede, cuando las empresas no conversan sobre la propiedad y los requerimientos de la gestión para fomentar eficiencia económica en la empresa (Proteus Management Consulting, 2015).

Entonces existe la necesidad de formalización de las relaciones interpersonales de los miembros familiares que influyen en la eficiencia económica, la creación de resultados. Esta formalización debe ser plasmada en un documento, protocolo familiar, que permita ser una herramienta para la gestión (Ganesca, Urbano, Lluís, Guallarte, & Verges, 2003).

- **Liderazgo muy largo**

Existen fundadores que no se retiran fácilmente del manejo de la empresa y la toma de decisiones; así como, fundadores que nunca se desligan de la empresa completamente. Para lidiar ello, ciertas empresas otorgan el título de asesor al fundador y, solo, interviene cuando se le pide una opinión (Perez & Gisbert, 2012).

Estos liderazgos se prolongan puesto que el fundador tiene un elevado grado de preocupación por la empresa. Además, no confía en las capacidades de otro miembro familiar. Por otro lado, al relacionar la imagen de la empresa con el fundador, él se encuentra reacio al cambio de liderazgo, ya que representa el cambio de los objetivos, estrategias y hasta de estructuras de la empresa. Por último, si existen continuas consultas al fundador, poco se podrá desligar de la empresa (Cátedra Prasa, 2001).

- **Problemas organizativos donde es frecuente vulnerar el principio de “unidad de mando”**

Cuando las empresas empiezan crecer, el fundador tiene que administrar mediante terceros en una estructura organizacional. El problema llega cuando no sabe administrar mediante terceros y recoge información interactuando directamente con todos, desde gerentes hasta el último empleado jerárquico, sin respetar la estructura. Esto lleva a dar órdenes directas a los subordinados y vulnera la unidad de mando (Barugel E. , 2010).

Por otro parte, pueden existir otros grupos de poder, miembros familiares que ordenan indiscriminadamente a cualquier empleado, sin respetar la estructura de la empresa. Al recibir dichas ordenes, también, rompen con el principio de unidad de mando (Gallo, 1989).

- **Dificultad para atraer y mantener a gente talentosa**

La empresa que desea ser competitiva y sostenible debe tener talento humano no familiar, pero la mayoría de empresa no valora dicho talento. Ello debido a su aversión de tener talentos mejor capacitados que los miembros familiares (Tanner, 1994). Esto limita el crecimiento del empleado familiar

Adicionalmente, lo descrito en el párrafo anterior se relaciona a una de las dos razones por las que un empleado no familiar deja la empresa. La primera razón es un crecimiento limitado. La mayoría de los empleados quieren avanzar dentro de una empresa. Por desgracia, en la mayoría de las empresas familiares a menudo hay pocas oportunidades de ascenso, ya que los empleados de la

familia ocupan todas las posiciones de liderazgo dentro de la empresa. Sin oportunidad de avanzar o asumir un papel de liderazgo, muchos empleados talentosos y ambiciosos de seguir adelante. La segunda razón es siempre estar en el centro de una disputa familiar cuando esta estalla (Lansberg, I., 1988).

- **Estancamiento estratégico y falta de planificación**

La falta de planificación por parte de una empresa familiar, puede limitar el crecimiento y el rendimiento de la empresa, poniendo en riesgo la sostenibilidad de la empresa (Berry, 1998)

Así pues, existen dos tipos de barreras que limitan la planificación en una empresa. Por un lado, los factores que desalientan o impiden la planificación, “estas barreras dificultan la integración de un documento escrito en el que se encuentran todos los elementos relativos a la planificación estratégica (como: misión, visión, objetivos, análisis interno y externo, determinación de estrategias y control estratégico)” (Estrada, García, & Sánchez, 2009, pp. 2-3). Por otro lado, las barreras que dificultan la ejecución de la planificación, se refieren a factores que frenan la ejecución de la planificación y control.

- **Tasa de re-inversión insuficiente**

La mayoría de empresas familiares no reparten o reparten pocos dividendos. Puesto que reinvierten en el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo (Confederación de Empresarios de La Coruña, 2008). Esta se puede complicar, si se tiene propietarios que trabajan o no trabajan en la empresa.

Para los propietarios que trabajan en la empresa, no son indispensable los dividendos puesto que reciben remuneración de la empresa. Por otro lado, los propietarios que no trabajan en la empresa tienen como principal fuente de ingreso los dividendos lo cual genera presión en el reparto de dividendos (International Finance Corporation, 2008). Esta se puede agravar cuando no existe una tasa de reinversión suficiente para los nuevos proyectos, generando insostenibilidad de la empresa.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Metodología

La presente investigación necesitará de herramientas cualitativas para el desarrollo descriptivo de los múltiples casos. Este enfoque, necesitará obtener información mediante encuestas y entrevistas a los empresarios y familiares con el fin de poder determinar las características de la propiedad y el control. Se utilizara un diseño descriptivo; para ello mediante análisis cualitativo, se aproximará con 16 encuestas a los estudios previos de la propiedad y el control. Luego, en base a los datos obtenidos, se procederá a profundizar en 4 casos de estudio, de los 16 estudios previamente explorados, donde las entrevistas a profundidad nos brindaran la información necesaria para la presente investigación. Adicionalmente, se realizaron cuestionarios y entrevistas a dos expertos con el objetivo de entender mejor el tema de la propiedad y el control en empresas familiares. El siguiente cuadro muestra la metodología a usar en la presenta investigación.

Tabla 4: Metodología básica

Tipo de Herramienta	Instrumento	Objeto de Investigación
Cualitativa	Encuesta a empresarios.	Identificar de forma general la situación actual de la propiedad y el control en la empresa familiar.
Cualitativa	Entrevista a profundidad a empresarios.	Profundizar en puntos claves de la propiedad y control en la empresa familiar.

2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación es descriptiva. Esta se basa en describir la situación actual de la propiedad y el control en las microempresas estudiadas. La situación actual de la propiedad y el control se estudiará mediante un acercamiento intensivo en cuatro casos. Dado que el objetivo de la investigación es tener un mejor entendimiento de la propiedad y el control, un problema que debe ser abordado en la “Gestión de Organizaciones” lo cual amplía el conocimiento sobre prácticas actuales de gestión en microempresas. Acorde a Eisenhardt (1989, citado en Mendoza & Llaxacondor, 2016, pp. 160-169), la presente investigación toma como guía las etapas y pasos propuestos por él para la construcción de un estudio de casos.

2.1. Inicio de la investigación:

Al comienzo existieron preguntas generales. ¿Cuáles son las buenas prácticas en la gestión de empresas? ¿Qué tipo de control existe en las empresas? ¿Qué tipo de propiedad existe en las empresas? Así pues, se empezó a leer literatura sobre buenas prácticas empresariales, lo que nos llevó a tratar el Gobierno Corporativo en empresas familiares. Luego, se tuvo un primer acercamiento al tema de la propiedad y el control, y su repercusión en el gobierno de la empresa familiar.

Después, se analizó el contexto en el cual se podía analizar la literatura recopilada. Y se percató la desatención en las microempresas como casos de estudio. Asimismo, se analizó los recursos disponibles para investigar y la proximidad de los investigadores con microempresarios textiles de Gamarra. Entonces, se planteó preguntas más específicas para el inicio de la presente investigación como:

- ¿Cuál es la situación actual de la propiedad y el control en cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra?
- ¿Cuáles son las principales áreas funcionales sobre las que se ejercen el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra?
- ¿Cuáles es el grado de presencia de los propietarios en las principales áreas funcionales de las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra?
- ¿Cómo afecta la situación actual de la propiedad y el control a las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra en base a las fortalezas y debilidades que generan?

Y se planteó objetivos específicos:

- Describir la situación actual de la propiedad y el control en cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.
- Determinar las principales áreas funcionales sobre las que se ejerce el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.
- Determinar la presencia de los propietarios en las principales áreas funcionales de las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.
- Caracterizar la situación actual de la propiedad y el control en relación a las fortalezas y debilidades que se generan en las cuatro microempresas textiles de Gamarra.

Estos objetivos permiten contribuir al conocimiento del profesional de Gestión Empresarial en el análisis de microempresas.

Luego, se respondió porque es importante el objetivo, que se sabe del tema, que se necesita para alcanzar los objetivos y como se planea alcanzarlos.

2.2. Elección de casos:

Dado la proximidad de los investigadores a microempresas textiles de Gamarra, se enfocó en el acercamiento a diferentes microempresas que permitieran describir la situación actual de la propiedad y el control. Para ello, se centró en cuatro características que permitieron alcanzar los objetivos, eliminar variaciones y replicar en estudios posteriores:

- Tienen que cumplir con las características de microempresas establecidas por el Estado Peruano, vigentes a diciembre del 2016.
- El 50% de los casos deben tener como propietario, gerente y familia a hombres y el otro 50% a mujeres como fuente principal de información.
- De los casos estudiados, la concentración de la propiedad y control debe ser analizado en al menos dos áreas diferentes.
- Deben tener al menos cinco fortalezas y cinco debilidades descritas por Martínez, los casos estudiados.
- Debe encontrarse en las fases de propietario controlador o sociedad de hermanos descritas por el Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick, Lansberg & Desjardins.

Una vez delimitada las características, se obtuvo un número de 25 posibles casos en diferentes zonas del Emporio Comercial de Gamarra plasmados en encuestas. Se quedó con 16 casos, los cuales fueron analizados con rigurosidad en el trabajo de campo. Una vez definido los casos, se procedió a elegir los cuatro casos más relevantes según el aporte que pueden generar para la investigación, sin llegar a la redundancia de hallazgos. Para ello, se utilizó estadística descriptiva donde se definió que estudio de casos pueden abordar de forma holística los 16 casos elegidos en un primer momento.

Una vez obtenido los cuatro casos, el siguiente paso, fue compartirlo con expertos en el tema. Estos expertos certificaron si los casos brindan el soporte suficiente para obtener hallazgos, así como recomendaciones para el análisis de los casos.

Además, se optó por cuatro casos de estudios a profundidad dada la recomendación del autor R. Chiva y Eisenhardt, el cual

“sugiere que entre 4 y 10 casos es un número adecuado, y sostiene que cuanto mayor sea este número de unidades a estudiar, se puede alcanzar una mayor fiabilidad. Dyer y Wilkins (1991) sostienen que dos podrían ser ya suficiente número, y Voss Tsiriktsis, y Frohlich (2002), por su parte, defienden que no existe un número óptimo, sino más bien que los casos elegidos deben abarcar el conjunto de situaciones. Desde el punto de vista práctico, Yan y Gray (1994) afirman que la certeza se puede obtener después de un número pequeño de casos, pero, ¿cuántos casos? Se cree que esto es una cuestión de discrecionalidad” (Castro, 2010, pp. 38).

Cabe resaltar que existe cierta controversia respecto al mínimo y máximo casos de estudio.

2.3. Elaboración de instrumentos y protocolos:

Los instrumentos que se utilizaron fueron cuestionarios a expertos del tema, encuestas y entrevistas a empresarios mediante dos investigadores.

Teniendo en cuenta la búsqueda de fiabilidad y validez de la presente investigación, se desarrolló un protocolo para la obtención de los datos, según Yin (2014):

2.3.1. Propósito general del estudio de casos:

El estudio de casos se centra en el Emporio Comercial de Gamarra. La investigación describe el manejo de control en las áreas identificadas por el empresario y como se manifiesta la propiedad en la microempresa; luego, se analiza las fortalezas y debilidades de estos casos en relación al tipo de control y propiedad.

Los objetivos de la investigación se basan en determinar las principales áreas funcionales, la presencia de propietarios en las áreas funcionales, identificar las fortalezas y debilidades y, finalmente, caracterizar la propiedad y el control en los casos estudiados.

La relevancia de la investigación se basa en el acercamiento, nunca antes hecho, a la microempresa como entidad de gobierno. En la cual la propiedad y el control generan fortalezas y debilidades en un contexto tan competitivo como el sector textil.

Para llegar a dichos objetivos, se utilizó teoría de Fayol para el tema de división de áreas funcionales; teoría de Villalonga & Amit, Berle & Means, Fama & Jensen, Rachana Charma; entre

otros para el tema de la propiedad y el control; teoría de Davis & Tagiuri, Joan Amat, Gersick, Lansberg & Desjardins, Segaro; entre otros para los modelos empleados en la caracterización de la empresa, la familia y la propiedad; y, finalmente, teoría de Martínez para las debilidades y fortalezas.

2.3.2. Procedimiento de campo

El recojo de información en el campo se basó en cinco etapas:

- Primera entrevista a experto en temas de familia, propiedad y empresa.
- Encuesta a empresarios textiles de Gamarra.
- Segunda entrevista a experto en temas de delimitación de casos.
- Entrevista a profundidad a empresarios textiles de Gamarra.
- Cuestionario a expertos en temas de delimitación de casos; así como en temas de propiedad y el control.

El cronograma que se utilizó es como prosigue:

Tabla 5: Cronograma

Etapas	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
Primera entrevista a experto		X	X									
Encuesta a empresarios				X	X	X						
Segunda entrevista a experto							X	X				
Entrevista a profundidad a empresarios									X	X		
Cuestionario a expertos											X	X

- **Primera entrevista a experto en temas de familia y empresa.**

Esta primera etapa consiste en establecer los lineamientos a seguir en las encuestas a los empresarios de Gamarra, información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación. Para ello, recibimos apoyo de Aldo Fuertes, graduado en Administración y Finanzas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, especialista en el ámbito de empresa y propiedad para la elaboración

de las encuestas a los empresarios. En la cual, se plantearon los temas a desarrollar y abordar en las encuestas, la entrevista se dio mediante conversaciones informales.

- **Encuesta a empresarios textiles de Gamarra**

La primera parte se basó en la recolección de información dada la elección de casos, según proximidad y características, recomendadas por los especialistas. Se logró un alcance de 25 encuestas a diferentes propietarios de microempresas los cuales solo 16 encuestas saturaron la información necesaria para obtener hallazgos. El criterio establecido con los expertos en el tema es que al menos un caso señale un tema del marco teórico, teniendo como punto de saturación la señalización de todos los temas en la presente investigación.

Mediante redes de contacto, familiares y compañeros con familiares relacionados al Emporio comercial de Gamarra, se solicitó la participación de empresarios en las encuestas. Una vez aceptada la solicitud vía telefónica, se procedió al encuentro del encuestado donde se le entregó el consentimiento informado para su lectura y se le pidió su rúbrica; luego, se le invitó a rellenar la encuesta. La data obtenida se almacenó en la base de datos de la investigación mediante formato SAV, perteneciente al programa estadístico SPSS, para su posterior análisis.

- **Segunda entrevista a expertos en temas de delimitación de casos.**

Esta etapa se basó en el apoyo de un especialista para la delimitación de casos en las entrevistas a profundidad. Una vez hecho el análisis descriptivo de las 16 encuestas, se eligió 4 casos que pueden dar una visión holística de las 16 encuestas realizadas. Los cuatro casos fueron revisados por Edilberto Casado Marquez, Magíster en Administración, especializado en temas de investigación cualitativa y cuantitativa. Docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú en la sección de Bibliotecología y CC de Información. El apoyo se dio mediante la guía de delimitación en los casos empleados, las comunicaciones se dieron mediante conversaciones informales.

- **Entrevista a profundidad a empresarios textiles de Gamarra**

Una vez identificado los cuatro casos a analizar en profundidad, se procede a la llamada telefónica de los entrevistados en la cual se solicita la entrevista. Confirmada la entrevista, se procede al encuentro del entrevistado donde se le entrega el consentimiento informado para su lectura y se le pide su rúbrica; luego, se empieza la entrevista a profundidad. Para ello, los investigadores entrevistaron a 2 personas que ejercían control por caso. La data obtenida, apuntes y grabaciones, se

almacenó en la base de datos de la investigación mediante formato XLS y MP3, perteneciente al programa Excel y a un grabador de audio, para su posterior análisis.

- **Cuestionario a expertos en temas de delimitación de casos**

Esta etapa final, se revisó los hallazgos de las entrevistas a profundidad y se contrastó la suficiencia de información para los objetivos de la investigación. Para ello, se consultó con Edilberto Casado Marquez. La corroboración se da mediante cuestionario vía correo electrónico con el especialista.

2.3.3. Aspectos del estudio

Las fuentes de información potenciales son las tres entrevistas a expertos, las 16 encuestas a empresarios y 8 entrevistas a empresarios como se detalla a continuación:

Tabla 6: Detalle de temas

	Entrevistas a expertos		Encuestas		Cuestionario	Entrevistas (Caso 1)		Entrevistas (Caso 2)		Entrevistas (Caso 3)		Entrevistas (Caso 4)	
	1	2	3	16	1	A	B	C	D	E	F	G	H
Análisis de los modelos de empresa familiar													
Modelo 1 (Propiedad-Familia-Empresa)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Modelo 2 (Propiedad-Familia-Empresa-Gerencia-Sucesión)	x	x	x	x	x							x	x
Modelo 3 (Evolutivo: Eje propiedad - Eje Empresa - Eje Familia)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Análisis del Control													
Área Técnica	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Área Comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Área Financiera	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Área de Seguridad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Área de Contabilidad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Área Administrativa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar													
Visión a largo plazo sin presiones de resultados cortoplacistas	x	x	x	x	x	x	x						
Superposición de roles empresariales y familiares	x	x	x	x	x	x	x					x	x

	Entrevistas a expertos		Encuestas		Cuestionario	Entrevistas (Caso 1)		Entrevistas (Caso 2)		Entrevistas (Caso 3)		Entrevistas (Caso 4)	
	1	2	3	16	1	A	B	C	D	E	F	G	H
Mayor unidad de objetivos entre los accionistas	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x
Falta de planificación de la sucesión	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x
Mayor velocidad de decisión	x	x	x	x	x			x	x			x	x
Nepotismo	x	x	x	x	x			x	x			x	x
Cultura empresarial bien definida	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Exceso de desconfianza, control y secreto	x	x	x	x	x			x	x	x	x		
Mayor dedicación a la empresa y voluntad de sacrificio personal	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x
Dificultad para atraer y mantener a gente talentosa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Estancamiento estratégico y falta de planificación	x	x	x	x	x					x	x		
Tasa de reinversión insuficiente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Respecto a las entrevistas a los expertos, se ha anexado los consentimientos informados de los entrevistados.

Respecto a los cuestionarios a los expertos, se ha anexado los cuestionarios enviados a los expertos.

Respecto a las encuestas a los empresarios, los investigadores hicieron indagaciones de la fuente recolectada con la base datos de la SUNAT. Asimismo, se hizo anotaciones sobre sesgos en el rellenado de la encuesta.

Respecto a las entrevistas a profundidad, los investigadores corroboraron el parentesco entre los familiares, el cargo y propiedad de la empresa con la base de datos de la SUNAT y RENIEC. Al momento de hacer la entrevista, se hizo anotaciones, de los gestos y las actitudes del entrevistado, al momento de obtener las respuestas.

2.3.4. Guía del Informe de Caso.

Los informes de casos se basaron en un estilo de narrativa analítica donde se caracterizó el tiempo y espacio de los casos. Las fuentes bibliográficas se plasmaron, en la presente investigación, en formato APA. Además, se citaron frases de los entrevistados en el análisis de la investigación.

2.4.Trabajo de Campo

Una vez mapeado las posibles fuentes de información mediante una tabla, se empezó a clasificar la información. Para ello, se utilizó las entrevistas a los expertos los cuales emitieron su opinión y sugirieron correcciones al instrumento de la encuesta respecto a uno o varios temas. De ahí, se procedió a reformular las preguntas y se fue al Emporio Comercial de Gamarra a recolectar las encuestas.

Luego, se analizó las 25 encuestas hechas a los empresarios mediante matrices de categorías donde se cruza las respuestas. El cruce se basó en lo propuesto por Miles y Huberman (1984) los cuales extienden el análisis de los datos usando “i) tablas para clasificar la información, ii) matrices de categorías para hacer un análisis cruzado de evidencias, iii) la construcción de gráficos que relacionen as evidencias, iv) la tabulación de frecuencias de comportamientos repetidos y sus relaciones estadísticas, y v) la clasificación de la información en orden cronológico” (1984, citado en Mendoza & Llaxacondor, 2016, pp. 164-165).

Para nuestras encuestas, se clasifico la información y se hizo un análisis cruzado de la evidencia donde se preguntó de diferentes modos una misma pregunta. Se construyó la relación entre las respuestas, los comportamientos y las actitudes de los encuestados. Para ello, se recolectó las anotaciones hechas por los investigadores en las encuestas. Luego, se descartó las encuestas con anotaciones de posibles respuestas falaces en la recopilación de información y las encuestas que no pasaron el análisis cruzado de las evidencias. Se identificó patrones que pueden ser analizados en una entrevista a profundidad, historia de la organización y campañas de venta, los cuales nos brindaron explicaciones a las preguntas de investigación.

Con el resultado del análisis descriptivo de las encuestas, se procedió a consultar a los expertos en el tema sobre los temas a profundizar en la entrevista a profundidad. Para ello, se le brindó un documento del análisis descriptivo de las encuestas. El experto brindó sus recomendaciones por escrito en el documento, alineados a los objetivos de la presente investigación. Con la retroalimentación de los expertos, se elaboró la guía semiestructura de las entrevistas a profundidad y se solicitó la conformidad del experto en el tema.

En las entrevistas a profundidad, acorde a lo sugerido por Dawes (2012:93), se codificó la información según la jerarquía. Para ello, se verificó el rol que ocupan en la organización y se le estableció en un código de primer nivel. Luego, según tema de fondo, se estableció un código de segundo nivel, historia de la organización y campaña de ventas. Un tercer código de nivel apareció cuando se empezó a clasificar la información según los temas requeridos para la presente investigación. Con todo ello, se procedió analizar las entrevistas a profundidad.

En la última entrevista con expertos, se brindó el documento del análisis de las entrevistas a profundidad, cruzadas y relacionadas con las evidencias de las encuestas. Estas brindaron comportamientos repetidos y relaciones estadísticas en un tiempo y espacio determinado. El experto nos brindó una opinión respecto a los hallazgos obtenidos y certifica que la cantidad de casos son suficientes para llegar a conclusiones.

2.5. Formación de hipótesis y contraste con la literatura

Para la hipótesis 1, las cuatro microempresas del sector textil estudiadas de Gamarra tienen una alta concentración del control sobre todas sus áreas funcionales, dado que se considera que “en la empresa familiar, el control de la propiedad está dado por un excesivo control por parte del dueño, quien desempeña a la vez el papel directivo y ejecutivo” (Matute, Fabian, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010, p. 144). Asimismo, no se benefician de la separación de las funciones de decisión y control donde no existe especialización de la gestión y existe un alto riesgo de una mala gestión (Fama & Jensen, 1983). Para ello, se buscó que las diferentes áreas funcionales, según Fayol, estén en el control del propietario.

Para la hipótesis 2, las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra tienen un propietario miembro de la familia en las principales áreas funcionales., dado que la propiedad concentrada se establece cuando la mayoría del poder de voto se concentra en una persona física, su cónyuge u otros miembros de la familia. Para ello, el patrimonio y la familia pueden estar o no estar separados. Cuando está separada, la familia es propietaria de una porción "significativa" de acciones de la empresa. Por otro lado, puede existir poder de voto, sin tener que separar el patrimonio de la empresa y la persona que lo administra; en estos casos, la responsabilidad es ilimitada puesto que todo se garantiza con el patrimonio de la persona (Villalonga & Amit, 2009). En la presente investigación, se buscó extender el marco teórico dado que la hipótesis planteada establece que la

propiedad concentrada prefiere las principales áreas funcionales de la empresa para ejercicio de su control.

Para la hipótesis 3, la concentración de la propiedad y el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra generan más debilidades que fortalezas. En la cual, la empresa familiar se define como aquella en la que “la propiedad y el control están concentradas en la unidad familiar y en ella hay un expreso deseo de incrementar el grado de implicación de la familia en la misma” (Litz, 1995, p. 71). La concentración de la propiedad, sea en la unidad familiar, puede aliviar los problemas de agencia. No es sorprendente que se han encontrado empresas familiares con control de clase dual, derecho a voto diferenciado (Villalonga & Amit, 2009). Asimismo, la concentración de la propiedad y el control, llevada al extremo, puede llevar a no manejar adecuadamente los cambios en el entorno, la tecnología y la organización. Ello debido a que los puestos directivos, no tienen las habilidades y conocimiento para dichos cambios. Esto lleva a la apertura de nuevos consejeros y directores externos dentro de la empresa (Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Canella, 2007). En general, una empresa familiar por definición concentra la propiedad y el control donde se pueden generar debilidades y fortalezas (Barugel E. , 2010). En ese sentido, la investigación buscó mapear todas las fortalezas y debilidades dadas por la naturaleza de concentración de la empresa familiar.

2.6. El cierre

Saturación de casos de investigación:

El primer cierre surge cuando se logró acumular la suficiente información por los cuatro seleccionados en representación de los 16 posibles casos seleccionados en un primer momento. Los cuatro casos representan de forma integral a los primeros 16 casos. La primera selección de 16 casos fue un primer filtro de suficiencia de casos puesto que cubrían todos los temas de la presenta investigación. Y un caso más era redundante como fenómeno observado. Asimismo, los primeros 16 posibles casos y los 4 casos seleccionados posteriormente fueron certificados por especialistas en el tema.

Detención de la iteración entre la teoría y los datos:

La teoría a la que se tuvo acceso fue limitada dado la literatura contemporánea se concentra en empresas corporativas. Sin embargo, con la limitada teoría se estableció nexos entre la literatura desarrollada en empresas familiares y la concepción básica de empresa hecha por Fayol. Asimismo, se utilizó la última teoría que mapea debilidades y fortalezas en empresas familiares. El uso de mayor

teoría no agrega valor a la presente investigación dado que trasversa el objetivo de analizar la propiedad y el control de una empresa familiar.

3. Rigurosidad en el estudio de caso

Se utilizó el criterio de triangulación recomendados por autores como Dawes, Stake, Tharenou, Danohue y Cooper.

3.1. Triangulación de datos.

Mediante el método de entrevistas a profundidad se ha entrevistado al propietario principal de la empresa familiar y a un familiar consanguíneo o político de primer grado que trabaje en la empresa familiar. Primero se entrevistó al propietario principal y, una semana después, al otro familiar del propietario principal.

3.2. Triangulación del investigador.

Para la recolección e interpretación de encuestas y entrevistas se ha utilizado a los investigadores de la presente tesis como prosigue:

Tabla 7: Triangulación del investigador

	Entrevistas a expertos			Encuestas a empresarios	Entrevistados							
	1	2	3		A	B	C	D	E	F	G	H
Investigador 1	100%		50%	50%	100%		100%		100%		100%	
Investigador 2		100%	50%	50%		100%		100%		100%		100%

El 50 % de recolección e interpretación de información se basa en el investigador 1 y, el otro 50%, en el investigador 2.

3.3. Triangulación Teórica

Al momento de analizar las hipótesis se utilizaron diferentes perspectivas teóricas para poder interpretar, siendo las principales:

Tabla 8: Triangulación teórica

	Matute, Fabian, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010	Fama & Jensen	Villalonga & Amit	Berle & Means, Rachana Charma	Litz	Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Canella	Martínez
Hipótesis General	X	X	X		X	X	X
Hipótesis 1	X	X		X			
Hipótesis 2			X	X		X	
Hipótesis 3			X		X	X	X

Cabe resaltar, que se utilizaron más autores para llegar a las 3 hipótesis planteadas, las cuales se tratan en los análisis de casos.

3.4. Triangulación de métodos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó información recopilada de diferentes fuentes: entrevistas a expertos, encuestas a empresarios y entrevistas a empresarios. Además, de revisar diferentes documentos para detallar el contexto en que se desarrollan los protagonistas.

4. Idoneidad de Diseño

El diseño de investigación aplicada en el presente estudio se determinó dado el enfoque cualitativo, específicamente transversal descriptivo. El cual se adapta favorablemente a los presentes casos de estudio.

5. Consentimiento Informado

El objetivo de esta investigación es serio; por ende, existe comunicación clara respecto al tratamiento y uso de la información obtenida de las fuentes. En ese sentido, se comunicó los alcances y limitaciones de confidencialidad de la información y se requirió su consentimiento mediante firma.

6. Confidencialidad

La información obtenida para la elaboración del presente documento tiene los estándares elegidos por los participantes, según la confidencialidad de la información y el código de ética. En ese sentido, se respetó la elección de anonimato de las fuentes.

7. Validez y confiabilidad

Existe rigurosidad en la confección del cuestionario, la muestra, el trabajo de campo, el proceso de entrada de datos, la realización del informe y la publicación de los resultados.

Las herramientas utilizadas son las más adecuadas para la investigación en curso y, además, son complementarias. Fortaleciendo el resultado de las mismas, ya que se verifica y contrasta la data obtenida por las diversas fuentes.

Respecto a la confiabilidad de los datos, existe un registro de la base de datos que contiene la información que ha sido recopilada, grabaciones y material usado en la recolección de los mismos.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. Análisis de Encuestas sobre la propiedad y el control

Se analiza 16 microempresas acorde a la metodología propuesta.

1.1. La Propiedad

Esta se basa en la legitimidad de la pertenencia de una empresa a un grupo de accionistas o a título personal. En el Perú, la empresa puede registrarse como persona jurídica o persona natural con negocio. El accionista, persona natural, es propietaria de la empresa, según la proporción de acciones que posee. Asimismo, una persona natural puede ser propietaria de una empresa asumiendo a título personal todas las obligaciones de la empresa. Para la presente investigación, nos centramos en los propietarios familiares y consideramos propietarios a todos los representantes de la familia en virtud de la asociación de la familia por una empresa (Ginebra, 1997), registrada como persona jurídica y/o persona natural con negocio.

Tras realizar 16 encuestas personales a propietarios de microempresas en Gamarra entre abril y junio de 2016, se obtuvo diversos resultados, los cuales se analizarán integralmente en esta etapa.

En primer lugar, no todos los encuestados son propietarios de sus empresas puesto que son propietarios formales o posesionarios de la organización.

Tabla 9: Empresas encuestadas

Nombre	DNI	RUC	Constitución
Empresa 1	425xxxxx	20600xxxxxx	Persona Jurídica
Empresa 2	206xxxxx	10206xxxxxx	Persona Natural
Empresa 3	94xxxxx	20562xxxxxx	Persona Jurídica
Empresa 4	92xxxxx	20545xxxxxx	Persona Jurídica
Empresa 5	407xxxxx	10407xxxxxx	Persona Natural
Empresa 6	97xxxxx	20600xxxxxx	Persona Jurídica
Empresa 7	200xxxxx	10200xxxxxx	Persona Natural
Empresa 8	421xxxxx	10421xxxxxx	Persona Natural
Empresa 9	70xxxxx	20508xxxxxx	Persona Jurídica
Empresa 10	440xxxxx	10440xxxxxx	Persona Natural
Empresa 11	89xxxxx	10089xxxxxx	Persona Natural
Empresa 12	444xxxxx	10444xxxxxx	Persona Natural
Empresa 13	74xxxxx	20555xxxxxx	Persona Jurídica
Empresa 14	74xxxxx	10460xxxxxx	Persona Natural
Empresa 15	329xxxxx	10456xxxxxx	Persona Natural
Empresa 16	74xxxxx	10104xxxxxx	Persona Natural

Propietarios formales, personas que tienen la propiedad de los activos de la compañía de manera formal, los activos le pertenecen al propietario declarado, y utilizan la razón social propia establecida por una constitución legal. En nuestros 16 casos analizados, se observó que un 75% (12) son propietarios de forma directa. Siendo la mayoría de casos propietarios de forma directa, se propone profundizar en este tipo de propietarios para las entrevistas, 3 casos, dado que va acorde a los lineamientos de la literatura seguida en la presente investigación.

Posesionarios, personas que tienen posesión de los activos de la compañía, los activos no le pertenecen al propietario declarado, y utilizan la razón social de un familiar cercano; por ejemplo, un hijo(a) u otro familiar presta su nombre para la formalización del negocio. En nuestros 16 casos analizados, se observó que un 25% (4) son posesionarios; por ello, se propone profundizar en un caso.

Y en segundo lugar, para poder categorizar a los propietarios, se procedió a estratificar las encuestas en base a edad, estado civil, nivel educativo, tiempo de experiencia, total de hijos, edad de hijos, giro del negocio y promedio de inscripción de persona jurídica o persona natural con negocio; estas características tipo permitieron organizar y obtener la información necesaria en dirección con los objetivos planteados en el presente trabajo.

Primero, las encuestas han sido realizadas en cinco grupos de edades, todas ellas han sido llevadas a cabo a personas mayores de 18 años. El 68.8% (11) se concentra entre los 31 a 50 años. Este grupo de personas se caracteriza por estar en primera o segunda generación lo cual concuerda con la edad promedio obtenida en las encuestas. Para las entrevistas, se propone profundizar en propietarios de <31 a 33>, <39 a 41> y <48 a 50> años de edad, puesto que representa el promedio de los estratos de la mayoría de los 16 casos estudiados. Sin embargo, según se adapte un caso más, se puede extender a otro rango de selección. Respecto al grupo de edades que no han sido seleccionadas como caso, se va consultar a los propietarios como estuvieron y como se ven en los rangos no seleccionados.

Segundo, el 75% (12) de los encuestados son convivientes o casados; mientras que el 25% (4) son solteros. Respecto a los convivientes y casados, la propiedad en una persona natural con negocio o persona jurídica que se encuentra casado o convive con una pareja por un mínimo de dos años - Ley 30007 (Congreso de la República del Perú, 2013), les corresponde la propiedad a los dos miembros por el hecho de unión de las partes. Respecto a los estados civiles, se propone profundizar en la relación que existe y como se distribuye el control.

Tercero, el 37.5% (6) tiene estudios superiores en un instituto o universidad. Para las entrevistas, se propone analizar propietarios con estudios superiores completos. Sin embargo, dada la mayor información que se puede obtener de microempresas lideradas por propietarios con educación secundaria completa y primaria completa, solo se analizará un solo caso a profundidad de propietario con educación superior.

Cuarto, las encuestas han sido realizadas en cinco lapsos de tiempo de experiencia. El 75% (12) se concentra entre los 6 a 25 años de experiencia. Este grupo de personas se caracteriza por estar en primera o segunda generación lo cual concuerda con la edad promedio de experiencia obtenida en la encuesta. Para las entrevistas, se propone profundizar en propietarios de <6 a 15> y <16 a 25> años de experiencia, puesto que representa la moda de los estratos de los 16 casos estudiados. Pero, según se adapte un caso más, se puede extender a otro rango de selección. Respecto al grupo de edades que no han sido seleccionadas como caso, se va a profundizar en la opinión de los propietarios cuando estuvieron en dichos rangos de experiencia.

Quinto, el 50% (8) de los propietarios tienen 3 hijos, el 18.8% (3) de los propietarios tienen 2 hijos, el 18.8% (3) tienen un hijo. El 12.5% (2) respondió que no tienen hijos. En ese sentido, se va a profundizar en cuatro diferentes casos con hijos, teniendo en cuenta la sucesión organizacional que puede presentarse.

Asimismo, el 56.3% (9) empresarios tienen hijos de 18 a 45 años, mayores de edad; 31.3% (5) con edad de 1 a 17 años, menores de edad. En ese sentido, se propone profundizar en el plan de sucesión para los casos anteriormente mencionados en las entrevistas a profundidad.

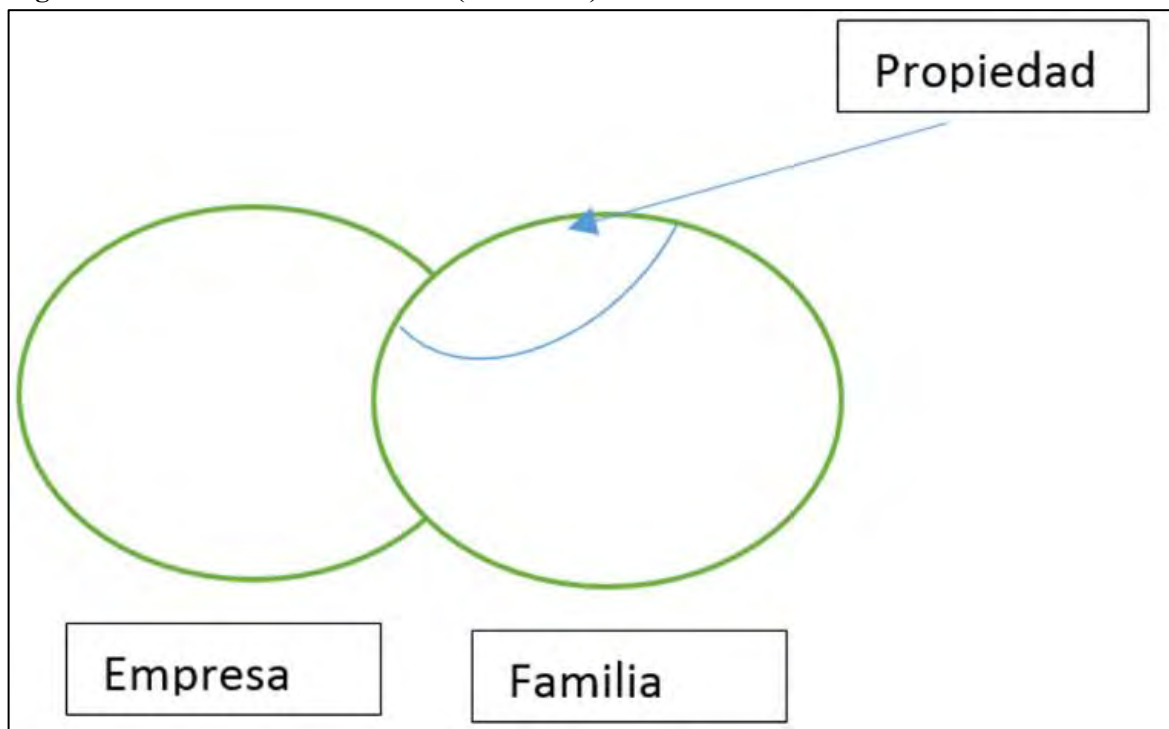
Sexto, el 6.3% (1) de los propietarios se enfoca en el rubro de ropa de niños, el 25% (4) se enfoca en el rubro de ropa de mujer, el 43.8% (7) se enfoca en el rubro de ropa de hombre y 25% (4) se enfoca en otros. Para el análisis a profundidad, se seleccionara un caso para cada rubro de ropa. Esta elección se basa en la comprensión de la mayor cantidad de sub sectores del sector textil.

Séptimo, el 56.3% (9) de los propietarios tiene su inscripción de la Persona Jurídica o Persona Natural con negocio entre los 1 a 5 años, 25% (4) de los propietarios tiene su inscripción entre los 6 a 10 años, 18.8% (3) tiene su inscripción entre los 11 a 15 años. Más del 50% solo tiene como máximo 5 años de inscripción. Este indicador comparado con los años de experiencia muestra la formalización de estos en los últimos años. Al compararlo, se puede apreciar que recién los últimos 10 años formalizaron operaciones la mayoría de empresarios.

1.1.1. Modelo de Empresa Familiar

El siguiente cuadro representa las relaciones entre la propiedad, empresa y familia, según el modelo de (Davis & Tagiuri, 1989). La presente representación establece la cantidad de personas distribuidas en la propiedad, empresa y familia; así como las intersecciones.

Figura 13: Modelo de los 3 círculos (Encuestas)



En la mayoría de los casos, se puede ver que la propiedad está inmersa en la familia, existe casos aislados donde el propietario no está inmerso en la gestión de la empresa. El siguiente gráfico muestra como estarían representadas las encuestas de los presentes casos, según Davis & Tagiuri:

Si bien la empresa y familia puede ser más extensa, la propiedad no. La propiedad está limitada por la familia. En los casos a analizar, se centrará en propietarios limitados por la cantidad de familiares, acorde al análisis de los 16 casos previos.

En ese sentido, los casos deben representarse con un caso donde solo exista un propietario y/o accionista, otro caso donde se tienen solo dos propietarios y/o accionistas y, finalmente, un caso donde tienen solo tres propietarios y/o accionistas.

Tabla 10: Modelo de Davis & Tagiuri (Encuestas)

Organización	Propiedad	Propiedad-Empresa	Empresa	Empresa-Familia	Familia	Propiedad-Familia	Propiedad-Empresa-Familia
Empresa 1	3	3	15	3	4	3	3
Empresa 2	1	1	4	4	6	1	1
Empresa 3	1	1	3	3	5	1	1
Empresa 4	1	1	6	3	6	1	1
Empresa 5	1	1	6	2	5	1	1
Empresa 6	2	2	14	3	7	2	2
Empresa 7	1	1	2	2	4	1	1
Empresa 8	1	1	2	2	3	1	1
Empresa 9	2	2	6	3	6	2	2
Empresa 10	1	1	3	2	5	1	1
Empresa 11	2	2	5	2	4	2	2
Empresa 12	2	2	4	2	5	2	2
Empresa 13	2	2	2	2	5	2	2
Empresa 14	2	2	5	2	4	2	2
Empresa 15	2	1	5	5	8	2	2
Empresa 16	2	2	3	3	5	2	2

1.2. El Control

En base a Berle y Means (1967) el control puede ser definido como el poder real para seleccionar al directorio de una empresa o a la mayoría de sus integrantes; esta definición para nuestros casos se entenderá como control a nivel de directorio.

Para profundizar en la investigación del control en la gestión de la empresa, es necesario complementar el concepto de Berle y Means, con el del autor Rachana Charma (2000), quien define que el control se da también en las acciones de verificación de la conformidad del plan que se adopta, con determinadas instrucciones y principios definidos, extendiéndose así la definición de control a un control de la gestión dentro de la organización.

Para analizar el control en las empresas del estudio, al carecer estas de una estructura completamente definida, se hace necesario recurrir a un modelo que permita estructurar de cierta forma las empresas analizadas, esto se logra a través de la teoría de las áreas funcionales de Henri Fayol, la cual al ser una teoría básica permite encajar estas empresas en una teoría administrativa. En tal sentido, se pudo verificar que el concepto de control del autor Rachana Charma se evidencia en el sistema de gestión que las empresas tienen para las áreas funcionales identificadas.

Así mismo, para las áreas de control se ha utilizado teoría de Henri Fayol el cual describe 6 tipos de áreas funcionales en una organización: Área Técnica - Área Comercial - Área Financiera - Área de Seguridad - Área de Contabilidad - Área Administrativa.

En primer lugar, el área administrativa y comercial son reconocidas por todo empresario; para las entrevistas, se propone centrarse en estas dos áreas. Asimismo, se tienen 13 casos que reconocen al área técnica; para estos casos, se tiene que profundizar si el empresario se reconoce como empresa industrial manufacturero o comercial. El área de seguridad y otras áreas son las menos reconocidas; en ese sentido, se debe entender por qué no se reconoce dichas áreas, principalmente, la de seguridad.

Tabla 11: Áreas reconocidas

Áreas que reconoce o considera tiene su empresa	Nº	Porcentaje de los 16 casos (100%)
Área Técnica	13	81.3%
Área Comercial	16	100%
Área Financiera	9	56.3%
Área de Seguridad	3	18.8%
Área de Contabilidad	10	62.5%
Área Administrativa	16	100%
Otras Áreas	2	12.5%

En segundo lugar, el área comercial tiene en promedio de 1.94 en una matriz sobre la importancia del control por encima de otras lo cual la establece como la primera. El segundo con mayor importancia es el área técnica y como tercera se encuentra el área administrativa. Esto quiero decir que en promedio en los casos estudiados el área comercial es neurálgica en la organización. Para ello, se propone caracterizar en el análisis de los casos a profundidad a propietarios que establecen al área comercial, área técnica y área administrativa como importantes.

Tabla 12: Importancia de las áreas

Nivel de importancia de las áreas 1(Altamente importante – 6 (Nada importante)	Media
Área Comercial	1.94
Área Técnica	2.25
Área Administrativa	2.81
Área de Contabilidad	3.94
Área Financiera	4.19
Área de Seguridad	5.81

En tercer lugar, el 12.5% (2) de los propietarios tienen control sobre un área. El 50% (8) de los propietarios tienen control sobre dos y tres áreas. El 12.5% (2) para cada cuatro, cinco, seis áreas controladas. Estos datos nos demuestran que cerca del 50% de los 16 empresarios solo tiene el control sobre tres o dos áreas, para las entrevistas de la investigación se propone analizar cuan importantes son dichas áreas para los propietarios.

En cuarto lugar, estos datos nos demuestran que los propietarios, nuevamente, prefieren el área comercial; luego, el área técnica y el área administrativa. Se propone profundizar en la brecha que existe entre el control del área comercial y el área técnica.

Tabla 13: Áreas controladas

Áreas que controla	Nº	Porcentaje del total de los 16 casos (100%)
Área Técnica	11	68.8%
Área Comercial	15	93.8%
Área Financiera	6	37.5%
Área de Seguridad	2	12.5%
Área de Contabilidad	7	43.8%
Área Administrativa	10	62.5%

En quinto lugar, lo resaltante en las áreas es no tener el área de contabilidad dado que estas empresas pagan tributos. Se debe entender, al menos en un caso, porque no tienen la contabilidad en su organización. Además, se va analizar por qué no existen el área técnica y el área financiera.

Tabla 14: Áreas que no existen

Áreas consideradas no necesarias	Nº	Porcentaje del total de los 16 casos (100%)
Área financiera	1	6,3%
Área de Seguridad	9	56,3%
Área de Contabilidad	2	12,5%
Área Administrativa	1	6.3%

En sexto lugar, algunos propietarios consideran el área de seguridad y el área de contabilidad innecesaria. En ese sentido, se va tratar en la segunda parte la concepción de innecesaria de las actividades de seguridad y contabilidad para la organización.

Tabla 15: Áreas que no son consideradas necesarias

Áreas que no existen en la organización	Nº	Porcentaje del total de los 16 casos (100%)
Área Técnica	1	6.3%
Área Financiera	5	31.3%
Área de Seguridad	13	81.3%
Área de Contabilidad	4	25.0%

1.3. Control de Propietarios y Familia

Respecto al área comercial, el 75% (12) de los propietarios consideran que controlan el área. El 12.5% (2) de los propietarios considera que su esposo(a) controla dicha área. Este control es el menos delegado respecto a las demás áreas de control; por ello, se va analizar en empresas que lo delegan.

Respecto al área administrativa, el 68.8%(11) de los propietarios considera que controlan el área. El 12.5%(2) de los propietarios considera que su esposo(a) controla dicha área. Este control es el segundo menos delegado dentro de las organizaciones estudiadas; por ello, se va analizar también en empresas que lo delegan.

Respecto al área técnica, el 50%(8) de los propietarios considera que controlan el área. El 18.8%(3) de los propietarios considera que su esposo(a) controla dicha área. Esta área de control es más delegable a pesar que existe un alto porcentaje que lo controla. Para las entrevistas, se propone profundizar por qué se puede o no se puede delegar el área.

Respecto al área financiera, el 50%(8) de los propietarios considera que controlan el área. El 6.3%(1) de los propietarios considera que su esposo(a) controla dicha área. Esta área tiene medio control, delegable, siendo parecido con la respuesta del área de técnica, se propone analizar dicha área comparándola con el área técnica.

Respecto al área de contabilidad, el 31.3%(5) de los propietarios considera que controlan el área. El 31.3%(5) de los propietarios considera que su empleado controla dicha área. El área de contabilidad es el más delegable respecto a otras áreas; por ello, se debe considerar en el análisis a profundidad su percepción respecto al área.

Respecto del área de seguridad, el 12.5%(2) de los propietarios considera que controlan el área de seguridad. El 6.3%(1) de los propietarios considera que su hermano(a) controla el área de seguridad. Estas áreas fueron las menos respondidas, así pues como se precisó párrafos arriba, se va analizar por qué no está mapeada el área de seguridad.

1.4. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar

Una empresa familiar tiene como característica a priori la concentración de la propiedad y el control en una sola persona (Fama & Jensen, 1983). Asimismo, la empresa familiar tiene como resultado a posteriori fortalezas y debilidades. En ese sentido, la relación de propiedad y control es una característica base para generar fortalezas y debilidades dentro la organización. Jon Martínez (1995) describió una lista de fortalezas y debilidades las cuales son analizadas en la presente investigación. Para ello, se planteó preguntas acorde a cada fortaleza y debilidad citada por el autor mencionado mediante ejemplos de fácil comprensión al encuestado.

- Visión a largo plazo sin presiones de resultados cortoplacistas

En cuanto a la interrogante, 11 de los encuestados respondió que prefieren proyectos menores de un año que proyectos mayores a 1 año. Esto no coincide con lo mencionado por Jon Martínez, con respecto a la visión a más largo plazo de las empresas familiares, las encuestadas, en contraposición con las empresas que no son familiares donde predominan los resultados cortoplacistas.

Si bien los resultados para los proyectos a corto plazo duplican a los de largo plazo, se procederá a analizar los fundamentos a través de los cuales invertir en proyectos a largo plazo es una motivación. En ese sentido, se tendrá en claro cuál es el motivo de no pensar en una visión a largo plazo; así como la disponibilidad de recursos para proyectos de largo plazo.

- Superposición de roles empresariales y familiares

En cuanto a la pregunta, 11 de los 16 encuestados manifestaron que es algo primordial mantener esa jerarquía. Siendo, también, esta estructura la que se maneja en las empresas, estando a cargo los padres y en puestos subordinados los hijos.

En cuanto a esta pregunta, la superposición de roles empresariales y familiares podría representar un problema para estas organizaciones. Por ejemplo, el orden jerárquico familiar pondera a los padres como las mejores opciones para dirigir la empresa. Así pues, la interacción de hijos con conocimientos más sofisticados y experimentados frente a sus padres puede iniciar una superposición de roles. Es importante poder analizar las condiciones y capacidades para la gestión de los miembros más antiguos en la jerarquía familiar con respecto a miembros más jóvenes; así como otras fuentes de superposición de roles.

- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas

Respecto a los conflictos entre los propietarios, se resalta que en 4 de los 16 casos existen grandes conflictos o dificultades para definir proyectos entre los dueños.

Al ser los propietarios un grupo reducido y, en ciertos casos, propietarios únicos, la unidad de mando prima. Ello guarda relación con la rapidez en la toma de decisiones, pero también da pie al análisis de la calidad de las decisiones que se toman al tener menos oposición y mayor consenso al existir un reducido número de propietarios.

- Falta de planificación de la sucesión

“Se ha encontrado que un setenta por ciento de los negocios familiares desaparecen después de la muerte de su fundador y apenas entre cinco y quince por ciento logran alcanzar la tercera generación” (Neubauer y Lank, 1999, p. 14). Estas cifras son tal vez un reflejo de la falta de previsión ante la salida poco planificada del fundador o fundadores, siendo en estos casos que el 50% de empresas no tienen en mente a sus sucesores, y que el otro 50% que afirma tenerlo piensa que pueden ser sus hijos, pero no se encuentra un punto concreto o un plan de transición elaborado para ello.

Es importante enfocarse en los estudios de caso en la capacidad y predisposición de los “sucesores” para asumir el cargo a futuro y de si los fundadores o empresarios cuentan con una planificación previa o tienen pensado realizar una transición planificada de su empresa.

- Mayor velocidad de decisión

Más del 50% de los encuestados toma decisiones en menos de 24 horas, siendo la mayor velocidad de decisión un factor fundamental de ventaja frente a estructuras más burocráticas; pero que también pueden traer consigo la toma de decisiones ineficientes o poco acertadas para el bienestar de la organización.

En cuanto a los casos, es relevante hacer hincapié en la calidad de las decisiones, la cual se debe entender como la cantidad de decisiones que hayan favorecido o favorezcan a la empresa, con respecto al total de decisiones tomadas y al tiempo empleada en ella. Esto se puede contrastar con el segundo mayor periodo de tiempo promedio empleado por los empresarios para tomar decisiones, el cuál es de un mes en promedio. Se debe evaluar el nivel de importancia de los proyectos evaluados, tanto para periodos de 1 día como para periodos de 1 semana o un mes, a fin de poder describir si la toma de decisiones tiene mayor velocidad por el tamaño de las organizaciones, o por los proyectos de menor tamaño con los que se manejan en si estos empresarios.

- Nepotismo

Acorde a la información teórica obtenida en la cual el nepotismo, entendido por extensión del ámbito público al ámbito privado, es tener preferencias por los familiares frente a los que no pertenecen a la familia, encontramos que los empresarios manifiestan en su mayoría que prefieren que sus trabajadores “no sean miembros de su familia”.

Se infiere de las respuestas que no es necesariamente cierto que los empresarios tengan prácticas de “nepotismo” en sus organizaciones, al menos con referencia a sus trabajadores subordinados. La profundización con respecto a este punto se realizara en referencia a si existe una diferencia entre trabajadores subordinados que no ocupan puestos administrativos o de toma de decisiones y trabajadores con capacidad e injerencia en la toma de decisiones. Para ello, es importante poder visualizar si existe una diferencia en las preferencias de trabajadores miembros de la familia para puestos con facultades de toma decisiones y puestos que no lo son, o si es en general la preferencia por trabajadores que no sean de la familia; y de ser así el caso, poder identificar la razón por la cual los casos de estudio no prefieren a los miembros de su familia.

- Cultura empresarial bien definida

El 50% de los encuestados indica que sus trabajadores conocen los principios y valores de la organización, indicando que de cierta forma la organización tiene una cultura sólida y definida los cuales son adquiridos y conocidos por sus trabajadores.

Al ser el otro 50% el que indica que no existe un conocimiento por parte de los trabajadores de los principios y valores; se debe profundizar en la forma en la que los empresarios entienden los principios y valores de su empresa, y de si ellos mismos tienen definida una cultura empresarial.

- Exceso de desconfianza, control y secreto

En su mayoría, los empresarios indica que comparten los conocimientos con todos sus trabajadores, obteniéndose de esta manera que 11 de los 16 encuestados tienen esta práctica.

Si bien manifiestan, en gran medida, que comparten los conocimientos con sus trabajadores, se debe evaluar qué tipo de conocimientos son compartidos y con qué trabajadores; teniendo en cuenta que existen cierto tipo de conocimientos e información que puede perjudicar su negocio.

- Mayor dedicación a la empresa y voluntad de sacrificio personal

Siendo la jornada laboral de 8 horas, los empresarios manifiestan en un 75% trabajar más de 8 horas y sólo el 25% indica que trabaja 8 horas al día.

Cabe resaltar que un 25% trabaja más de 12 horas al día en promedio, superando su jornada laboral, ampliamente, a la de los trabajadores en empresas no familiares y de mayor tamaño con jornadas establecidas.

- Gran resistencia al cambio y a la profesionalización

Otra desventaja altamente polarizada es la gran resistencia al cambio y a la profesionalización. Un 50% de empresarios afirman que ofrecen un plan de carrera y capacitación, frente a otro 50% que manifiesta que no cuentan con ello dentro de su organización.

Según algunos encuestados, el ofrecer un plan de carrera y capacitación constante dentro de la organización es visto como un gasto adicional, el cual no están totalmente dispuestos a asumir. En ese sentido, se va analizar cómo se consiguió mano de obra especializada cuando no se está dispuesto a invertir en capacitación.

- Mayor continuidad de los altos funcionarios

Solo un 25% manifestó que dejaría su organización por otro trabajo mejor remunerado, lo cual merece un análisis a mayor profundidad. Por ello, se propone profundizar en un caso donde abren la puerta a esa posibilidad.

El otro 75%, prefiere trabajar para ellos mismos que para otra persona, en línea con un compromiso y motivación de hacer crecer un negocio de su propiedad y con miras a que continúe y sea manejado a futuro por los hijos y/o familiares cercanos.

- La falta de una mentalidad orientada a los resultados y a la creación de valor

Partiendo de la finalidad con la que se crea y bajo la cual se genera una empresa privada con fines de lucro, crear valor económico para los accionistas; 6 de los encuestados manifestaron que su empresa tenía como fin unir a su familia y, otros, 10 identificaban que la creación de mayor riqueza era en sí el fin de su organización.

Respecto a los que deciden por la unión familiar, ante un juicio de valor moral puede ser viable, pero al tratarse de una organización creada con fines de lucro como lo son todas las empresas encuestadas, difiere con la concepción en sí de la empresa y de su fin.

- Menores costos de agencia

Los costos de agencia son inherentes a toda organización en mayor o menor medida, estando relacionados directamente con los costos invertidos en controlar y/o vigilar en mayor medida a los trabajadores para que realicen sus funciones.

Once de los 16 encuestados indican que no les es difícil controlar a sus trabajadores, lo cual indica menores costos de agencia contra empresas que si invierten gran cantidad de dinero en estos fines. Acorde a la teoría, las empresas familiares tienen menos costes de agencia debido a que miembros de la familia son agentes, ello facilita el control y alinea los objetivos en común.

- Liderazgos muy largos

El 75% de encuestados manifestó que desea jubilarse de su empresa pasados los 60 años, siendo esto un posible indicador de liderazgos largos ejercidos por los fundadores hasta una avanzada edad. Al no existir una edad concreta en la cual piensen jubilarse de la organización, pueden seguir indefinidamente en la empresa y a cargo de ella.

Es importante identificar el factor concreto por el cual los empresarios desean seguir por largos periodos de tiempo a cargo de su organización, pudiendo ser un factor económico, entre otros.

- Mejor comunicación de la alta gerencia con proveedores y clientes

El 100% de participantes manifestó mantener un trato directo con los proveedores y los clientes lo cual indica que están altamente involucrados en su negocio, hasta el punto de encargarse del suministro y la distribución (venta) ellos mismos.

El tener un contacto directo con proveedores y clientes es una forma de acceso rápido a la información del mercado, tanto para cambios en las preferencias de los consumidores, como en la oferta de los proveedores con respecto a nuevos productos o precios más competitivos.

- Problemas organizativos en donde es frecuente vulnerar el principio de unidad de mando

Se puede observar que los encuestados no consideran que se vulnera el principio de unidad de mando, pues no es usual que se presenten quejas a otros miembros de la familia. En este caso, 13 de los empresarios manifiesta que no ha tenido problemas respecto a quejas de otros miembros de su familia por parte de sus trabajadores.

La unidad de mando, guarda relación con la mayor unidad de objetivos y el reducido número de propietarios y/o accionistas con los que cuentan estas organizaciones, siendo difícil de vulnerar el principio de unidad de mando al encontrarse los encuestados a cargo de la mayoría de áreas y funciones de la empresa.

- Dificultad para atraer y mantener a gente talentosa

Un dato importante es que el 81.3% manifiesta que se les dificulta conseguir y mantener a trabajadores talentosos y productivos en sus empresas.

Un punto importante a profundizar es el acceso a mano de obra optima por parte de los empresarios, y seguido de ello la capacidad para mantener a estos trabajadores con potencial dentro de sus organizaciones. Sin un plan de carrera e incentivos concretos, es difícil mantener empleados talentosos y motivados; pero, si el mercado laboral carece de personal calificado y la demanda es grande por personal en este sector, las condiciones para obtener trabajadores calificados y mantenerlos es un factor a evaluar y trabajar para estas empresas.

- Estancamiento estratégico y falta de planificación

Sin duda una de las cifras más altas en contradicción a la teoría se da con el 87,5% de encuestados que manifiestan que si tienen un plan de crecimiento a largo plazo para su negocio.

El estancamiento estratégico y la falta de planificación es algo que se puede medir en empresas con un tiempo de actividad relevante, lo cual ocasiona que se trabaje bajo proyecciones en las empresas más jóvenes. En los casos se buscara evaluar la capacidad de ejecución de planes de crecimiento en las empresas de mayor tiempo de creación, y se buscara evaluar las posibilidades de concretar y viabilizar los proyectos y desarrollar estrategias para ellos.

- Tasa de reinversión insuficiente

Los bajos márgenes de ganancia de algunos micros empresas no permiten reinvertir grandes montos en la organización, siendo motivo del estancamiento y baja capacidad de crecimiento.

Un grupo relativamente alto de 14 propietarios reinvierte más del 40% de sus ganancias en su empresa, siendo esto primordialmente para comprar más mercancía y continuar trabajando. En cuanto a inversión para el crecimiento de la organización, se debe evaluar el porcentaje y la cantidad que se invierte en ello en las empresas.

En general, las entrevistas incluirán al menos un caso que responda de forma divergente a cada fortaleza y debilidad analizada.

1.5 Resultados de la primera etapa

Los cuatro casos seleccionados que tienen presente los requerimientos anteriormente solicitados en la primera etapa son los siguientes:

Tabla 16: Resultados de la Primera Etapa

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Propiedad				
Edad del propietario	<31 a 33>	<39 a 41>	<48 a 50>	< 51 a 60>
Estado civil	Soltero	Casado	Conviviente	Casado
Nivel educativo	Educación superior completa	Secundaria Completa	Secundaria Completa	Secundaria Completa
Tiempo de experiencia	<6 a 15>	<16-25>	<16-25>	<36 a 45>
Total de hijos	0	2	3	3
Edad de hijos		1 a 17 años	1 a 25 años	17 a 45 años
Giro del negocio	Otros	Ropa de hombre	Ropa de hombre y mujer	Ropa de niños
Promedio de inscripción en Registros Públicos	1-5 años	11-15 años	5-10 años	1-5 años
Control				
Áreas reconocidas	3 áreas	4 áreas	5 áreas	5 áreas
Tipo de empresa	Manufactura	Manufactura	Manufactura	Comercial
Importancia de áreas	Comercial	Administrativa	Técnica	Comercial
Cantidad de áreas controladas	4	3	6	2
Áreas controladas	Comercial- Técnica- Contabilidad- Administrativa	Técnica- Financiera- Administrativa	Comercial- Técnica- Contabilidad- Financiera- Administrativa- Seguridad	Comercial- Técnica-
Áreas que no existan	Seguridad	Seguridad	Existen todas	Seguridad
Áreas no necesarias	Seguridad	No existen	Seguridad	Seguridad
Área Comercial	Lo delega	Lo delega	No lo delega	No lo delega
Área Administrativa	No lo delega	No lo delega	No lo delega	No lo delega
Área Técnica	No lo delega	No lo delega	Lo delega	Lo delega
Área Financiera	No lo delega	No lo delega	Lo delega	No lo delega
Área Contabilidad	Lo delega	Lo delega	Lo delega	Lo delega
Área de seguridad	No existe	No existe	No lo delega	No existe
Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar				
Visión a largo plazo sin presiones de resultados cortoplacistas	Si existe	No existe	No existe	No existe

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Superposición de roles empresariales y familiares	Si existe	No existe	No existe	Si existe
Mayor unidad de objetivos entre los accionistas	No existe	Si existe	No existe	Si existe
Falta de planificación de la sucesión	Si existe	No existe	Si existe	Si existe
Mayor velocidad de decisión	No existe	Si existe	No existe	Si existe
Nepotismo	No existe	No existe	No existe	No existe
Cultura empresarial bien definida	Si existe	Si existe	No existe	No existe
Exceso de desconfianza, control y secreto	No existe	Si existe	Si existe	No existe
Mayor dedicación a la empresa y voluntad de sacrificio personal	Si existe	No existe	Si existe	Si existe
Gran resistencia al cambio y a la profesionalización	No existe	No existe	Si existe	Si existe
Mayor continuidad de los altos funcionarios	Si existe	Si existe	No existe	Si existe
La falta de una mentalidad orientada a los resultados y a la creación de valor	No existe	No existe	No existe	No existe
Menores costos de agencia	Si existe	Si existe	Si existe	Si existe
Liderazgos muy largos	Si existe	No existe	Si existe	No existe
Mejor comunicación de la alta gerencia con proveedores y clientes	Si existe	Si existe	Si existe	Si existe
Problemas organizativos en donde es frecuente vulnerar el principio de unidad de mando	Si existe	Si existe	No existe	No existe
Dificultad para atraer y mantener a gente talentosa	Si existe	Si existe	Si existe	Si existe
Estancamiento estratégico y falta de planificación	No existe	No existe	Si existe	No existe
Tasa de reinversión insuficiente	No existe	No existe	No existe	No existe

Para la siguiente fase de análisis, se requiere profundizar en los puntos previamente establecidos en esta primera fase. Para ello, se utilizará los cuatro casos seleccionados y mediante entrevista a empresarios, se buscara absolver las interrogantes planteadas.

2. Análisis a los 4 casos sobre la propiedad y el control

Se analiza a profundidad cuatro microempresas familiares acorde a la metodología propuesta.

2.1 Introducción a los casos

2.1.1 Caso 1: Empresa A

La Empresa A se dedica a la confección y comercialización de polos publicitarios (polos estampados, bordados, entre otros con los diseños de la institución o requerimiento específico), se encuentra en la segunda generación, siendo el hijo el Principal a cargo de la empresa y gerente general.

Como forma societaria es una sociedad anónima cerrada, creada con inscripción en SUNAT en el año 2014; contando con 25 años de existencia y a través de esta forma societaria 2 años. Trabajan en la empresa un total de 15 trabajadores, entre familiares (3) y trabajadores independientes (12). La madre del Principal apoya a través de su experiencia en el acabado de la confección; asimismo, su padre, también, apoya en ciertas actividades en el taller (corte, doblado, entre otras).

Bajo el modelo evolutivo planteado por Gersick, Lansberg, & Desjardins podemos describir la empresa en base a los tres siguientes ejes:

En el eje de la propiedad, la empresa se encuentra entre la fase de propietario controlador y sociedad de hermanos; pues si bien los fundadores, padres del actual gerente y principal de la empresa, han cedido la propiedad a su hijo, ellos aún se encuentran presentes en la organización sin cargo formal, encontrándose en una transición para ceder completamente la propiedad de la empresa.

En el eje familiar, al igual que en el eje de la propiedad, la organización se encuentra en un proceso de transición entre la fase de trabajo conjunto y cesión de control, encontrándose en un proceso de desvinculación de la empresa por parte de los socios fundadores, quienes han cedido el control y gerencia de la empresa a su hijo, pero continúan teniendo presencia en la empresa.

En el eje empresarial, la organización se encuentra en la fase de expansión de la organización, siendo la formalización y el desarrollo de estrategias las principales características que se puede identificar en la actualidad, el gerente de la organización es especialista en temas de ingeniería textil y aporta a través de su experiencia a la profesionalización del capital humano en la empresa, siendo una etapa de consolidación de la organización.

2.1.2 Caso 2: Empresa B

La Empresa B se dedica a la confección y comercialización de pantalones para hombres (pantalones de vestir, jean, de tela cruda, entre otros), se encuentra en la primera generación a cargo de los socios fundadores, quienes son una pareja de esposos, siendo el esposo el Principal, quien es a su vez el gerente de la empresa.

Se encuentra conformada como persona natural con negocio con inscripción en SUNAT en el año 2006; la empresa cuenta con más de 15 años de existencia (sin inscripción formal en SUNAT) y como persona natural con negocio inscrita 11 años. Trabajan en la empresa un total de 14 trabajadores, entre familiares (3) y trabajadores independientes (11). Los trabajadores de la familia son el Principal, quien se encarga del taller de confección y de la toma de decisiones de la organización, la esposa del Principal quien está a cargo de las tiendas y en general de las ventas y el hermano del Principal, quien trabaja en el taller como costurero.

Bajo el modelo evolutivo planteado por Gersick, Lansberg, & Desjardins podemos describir la empresa en base a los tres siguientes ejes:

En el eje de la propiedad, la organización se pudo identificar que se encuentra en la fase de propietario controlador, fase en la cual los socios fundadores mantienen la totalidad de la propiedad y el control de la empresa, al ser estos una pareja de esposos jóvenes y con hijos que se encuentran aún bajo su cuidado.

En el eje familiar, la empresa se encuentra en la fase de familia joven de negocios, teniendo en la actualidad hijas pequeñas que son dependientes de los padres y no participan en la organización, siendo la base de la organización la sociedad conyugal.

En el eje de la empresa, la organización se encuentra en la fase de expansión de la organización, se encuentran actualmente en búsqueda de personal calificado para los puestos de asistente de ventas, administrador de taller y administrador de almacén, ello a razón de profesionalizar el capital humano y poder liberar de ciertas funciones a los fundadores, para que estos puedan enfocarse en el crecimiento del negocio.

2.1.3 Caso 3: Empresa C

La Empresa C se dedica a la confección y comercialización de camisas para hombres y mujeres (camisas y blusas de vestir, camisas y blusas para colegios, entre otros), se encuentra en la primera generación a cargo de los fundadores, quienes son una pareja de esposos, siendo la Principal la esposa, quien es la gerente.

Se encuentra conformada como persona natural con negocio, con inscripción en SUNAT en el año 2008; contando con más de 27 años de existencia y como persona natural con negocio 8 años. Trabajan en la empresa un total de 5 trabajadores, entre familiares (2) y trabajadores independientes (3). Los trabajadores de la familia son la Principal, quien se encarga de las ventas principalmente y de la toma de decisiones en la organización, el esposo de la Principal está a cargo del taller de confección y al ser una sociedad conyugal toman decisiones en conjunto.

Bajo el modelo evolutivo planteado por Gersick, Lansberg, & Desjardins podemos describir la empresa en base a los tres siguientes ejes:

En el eje de la propiedad, la empresa se pudo identificar que se encuentra en la fase de propietario controlador, siendo los socios fundadores los que mantienen la propiedad total de la empresa; los socios fundadores tienen hijos en edad adulta, pero desde los inicios de la empresa, la voluntad de los socios fundadores como manifiestan, ha sido que sus hijos no formen parte de la organización.

En el eje familiar, la empresa se encuentra en la fase de familia joven de negocios, siendo la base de la empresa la sociedad conyugal; si bien la pareja de esposos son ya mayores y con dos hijos adultos y uno menor de edad, no se ha dado el proceso de inclusión de los hijos en la organización.

En el eje empresarial, la organización se encuentra en la fase de arranque o nacimiento, siendo los socios fundadores quienes tienen el control total en la empresa; si bien la organización cuenta con una trayectoria desde sus inicios de más de 27 años, no presentan las características previstas por el modelo evolutivo en cuanto a las siguientes fases, esto debido en parte a la no inclusión de los hijos en la organización.

2.1.4 Caso 4: Empresa D

La Empresa D se dedica a la comercialización de ropa para niños (polos, pantalones, ropa para recién nacidos, entre otros), se encuentra en la segunda generación, siendo la hija de los socios fundadores la Principal a cargo de la empresa y gerente.

Se encuentra constituida como empresa individual de responsabilidad limitada con inscripción SUNAT en el año 2013; contando con más de 28 años de existencia y como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) 3 años. Trabajan en la empresa un total de 8 trabajadores, entre familiares (2) y trabajadores independientes (6). Los trabajadores de la familia son el Principal y su madre quien cumple funciones de apoyo en el área de comercialización; siendo esta una empresa que no confecciona las prendas que comercializa, si no que se dedica a la compra y venta de las prendas directamente. En esta microempresa, se resalta el concepto de posesión debido a que la hija tiene la propiedad formal, pero la madre es propietaria a través de la posesión de los activos. En ese sentido, los activos le pertenecen a la madre de la Principal mas no es la titular de la (E.I.R.L.), el titular de la empresa es la hija de los socios fundadores.

Bajo el modelo evolutivo planteado por Gersick, Lansberg, & Desjardins podemos describir la empresa en base a los tres siguientes ejes:

En el eje de la propiedad, la empresa se encuentra en entre la fase de propietario controlador y sociedad de hermanos; siendo la hija de los socios fundadores quien en la actualidad tiene la propiedad de la empresa, pero aun recibe apoyo en el negocio de su madre quien tiene posesión de activos en la organización.

En el eje de la familia, se encuentra en la fase de cesión de control en la cual la madre y socia fundadora del negocio ha cedido el control a la hija y se encuentra en un proceso de desvinculación del negocio; encontrándose actualmente el control a cargo de la hija.

En el eje empresarial, la organización se encuentra en una fase de expansión de la organización, iniciándose una formalización empresarial en este negocio, habiendo asumido el control la hija de los socios fundadores y dándose inicio a nuevas políticas y procedimientos de acuerdo a la visión del nuevo gerente.

2.2 La Propiedad

2.2.1 Historia de la organización: Propiedad

A través de las entrevistas realizadas a dos miembros de cada una de las organizaciones, se profundizó en lo relacionado a la propiedad dentro de la organización en base a la historia de las empresas y su desarrollo, ello a fin de determinar la situación actual de propiedad y quien o quienes tienen el control de ella; así mismo, se indago sobre el proceso histórico que llevo a la actual configuración de la propiedad en los cuatro casos, permitiendo identificar los diferentes beneficios o dificultades que se pueden presentar en base a las características intrínsecas de las propiedad en estas organizaciones.

a. Empresa A:

La empresa se inició con la pareja de socios fundadores, padres del actual gerente de la organización, quienes en sus inicios empezaron como ambulantes. Los socios fundadores empezaron vendiendo medias y ropa interior hace más de 15 años y en su afán por construir un negocio decidieron en ese momento alquilar un local para vender sus prendas, el cual no prospero debido a la falta de experiencia y poca organización que tenían como manifiestan.

Ante esta primera experiencia poco satisfactoria en el rubro de medias y, en general, en el de ropa interior, los fundadores quienes residían circunstancialmente junto a un confeccionista de polos publicitarios, deciden comprar una máquina para realizar trabajos de costura por servicio y se inician brindando el servicio a su vecino, quien se encontraba asentado medianamente en el mercado. Esto les permitió ganar experiencia y sus primeros clientes, pues la persona a la cual le daban el servicio no atendía correctamente a todos sus clientes, motivo por el cual algunos clientes solicitan los servicios de la pareja de esposos y es así como pasan de brindar servicios de costura a un tercero que comercializaba las prendas, a comercializar directamente ellos las prendas.

El principal mercado en el cual se iniciaron era el de Puno (Desaguadero) hacia el cual se dirigían la mayor cantidad de ventas de las empresas que trabajaban en aquel entonces en el rubro; con el paso del tiempo este mercado origino problemas para los proveedores pues como los pagos en muchos de los casos eran diferidos a más de 4 o 5 meses generaban problemas de capital para los confeccionistas y vendedores, agravándose la situación con diversos casos en los cuales la mercadería era devuelta por los clientes. Es frente a esta situación que los fundadores de la empresa deciden

enfocarse en otro mercado (Tacna e instituciones educativas de Lima) para poder sostener el negocio; es gracias a esta decisión que pudieron crecer sostenidamente en el tiempo, frente a lo que se puede denominar un fracaso de su antiguo empleador, al cual inicialmente le brindaban el servicio de costura, quien se concentró exclusivamente en un mercado (Puno) y al decaer este mercado su empresa tuvo la misma suerte.

A través de todo este proceso de crecimiento y consolidación descrito previamente, es que el hijo mayor empieza a formar parte de la organización, siendo incluido en determinadas actividades durante la gestión de los socios fundadores; posteriormente, realiza sus estudios superiores en ingeniería textil, siendo esta línea académica directamente relacionada con el funcionamiento de la organización.

Una vez culminados sus estudios y con experiencia en el rubro, el hijo mayor crea formalmente la empresa en el año 2014 a través de una sociedad anónima cerrada, en la cual pasan a ser partícipes los socios fundadores como accionistas y el hijo mayor como accionista mayoritario y gerente general de la organización, siendo esta la actual configuración de la propiedad dentro de la organización.

Bajo el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri podemos identificar que los socios fundadores se pueden describir como propietarios y miembros de la familia, quienes sin embargo han dejado la relación con la empresa; si bien ayudan al gerente en determinadas actividades, es este quien toma las decisiones y tiene un cargo específico en la organización, más no los socios fundadores.

El hijo mayor puede describirse como propietario en el gobierno, quien cumple tres funciones o roles: es miembro de la familia, es propietario de la organización y es gerente en actividad, siendo el que involucra los tres ámbitos en mención: Familia, empresa y propiedad.

Acorde al modelo de Joan Amat, se ha identificado que la esfera de la familia tiene alto grado de compromiso y valores compartidos; sin embargo, las relaciones internas y comunicaciones es limitada debido a que no están definidas las funciones de cada uno. Ello trae consigo inestabilidad en la armonía de la familia. En la esfera de la propiedad, se ha encontrado tres accionistas en la empresa los cuales están representados por la madre y padre del Principal y el Principal. En la esfera de la empresa, el Principal, con la concepción que el cliente es la base del negocio, tiene un trato amical y directo con los clientes y demás grupos de interés. En la esfera de la gerencia, tiene una visión estratégica de segmentación de mercado: pero, se ve opacado con la poca organización de las áreas.

En la esfera de sucesión, no se ha dado de manera planificada, pero se encuentra actualmente en proceso.

En relación al modelo de Segaro; respecto a la orientación de la administración, como se aprecia previamente, el cliente es la base del negocio; el desarrollo de los empleados, también es importante, mediante la capacitación continua en taller y se espera que la compañía siga creciendo, atendiendo nuevos mercados. Respecto al compromiso de la cultura familiar, se prima los valores y el compromiso de la familia frente a cualquier fricción en relaciones internas y comunicaciones. Respecto a la flexibilidad estratégica de la dirección, el Principal está capacitado (Ingeniero textil) para adaptar estrategias acorde a las oportunidades, amenazas y cambios en el ambiente. Respecto a la dirección en el sector, el conocimiento acumulado se encuentra en los fundadores del negocio los cuales están traspasándolo a su hijo mayor, el Principal. Respecto al grado de internacionalización, aun no tienen las estrategias, estructura o recursos para enfrentar un entorno internacional, sin embargo, gracias a la flexibilidad de la dirección están buscando métodos para dicho encuentro.

b. Empresa B:

El negocio se inició hace aproximadamente 15 años, el esposo se dedicaba a confeccionar pantalones en su hogar y la esposa se dedicaba a las ventas de estos en los mercados como ambulante; fue un periodo que duro aproximadamente 2 años hasta que consiguieron generar el suficiente capital para alquilar su primera tienda en una galería de Gamarra.

Con el alquiler de la tienda, se dio inicio a un proceso de crecimiento, siendo inicialmente la producción de 100 ejemplares de pantalones al mes, de la cual pasaron a más de 300 en solo 6 meses. El aumento de la producción genero un impacto tanto en las ventas como en los procesos de compra de materiales, al poder adquirir insumos al por mayor y tener una mejor capacidad de negociación con sus proveedores y conseguir de esta manera obtener mejores precios.

Al abrir la segunda tienda se inicia la consolidación de la organización en producción y en ventas, momento en el cual implementan un taller de confección para abastecer adecuadamente a los dos puntos de ventas con los que se contaba. Actualmente, la empresa cuenta con cuatro puntos de venta y un taller implementado para producir pantalones de vestir, jean, tela cruda, entre otros y así poder abastecer completamente la demanda actual de sus clientes.

Bajo el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri podemos identificar en la empresa que la pareja de esposos se puede describir como propietarios en el gobierno, cumpliendo los tres roles del modelo; son miembros de la familia y en sí mismos el núcleo familiar, son propietarios de la organización y se encuentran casados y es el esposo el gerente de la empresa (Principal), pero también, la esposa cumple funciones gerenciales en cuanto al área comercial de la organización.

Coherente al modelo de Joan Amat, se ha identificado que la esfera de la familia tiene alto grado de compromiso, valores compartidos, relaciones internas y comunicaciones, dado que la autoridad de la familia es el esposo. Él lleva el liderazgo de la familia y todos comparten sus disposiciones. En la esfera de la propiedad, se ha encontrado dos accionistas de la empresa, el cónyuge y el Principal. Años atrás, el Principal tenía la empresa a título personal, persona natural con negocio. En la esfera de la empresa, el crecimiento de la organización no le permite estar en todas las áreas. Por lo cual, está buscando personal de confianza para supervisar dichas áreas. En la esfera de la gerencia, tiene una visión de expansión mediante la exportación de prendas de alta calidad; por ello, están formalizando sus operaciones. En la esfera de sucesión, tiene dos hijas menores de edad las cuales están siendo inculcadas para tomar el mando del negocio. Sin embargo, el Principal y la cónyuge piensan que no es obligatorio que manejen el negocio a futuro dado que es elección de ellas.

En relación al modelo de Segaro; respecto a la orientación de la administración, existe un seguimiento de las preferencias del cliente (modelos que le gustan); se necesita contratar nuevos empleados dado que la empresa está en expansión y es necesaria una reorganización. Respecto al compromiso de la cultura familiar, el Principal impregna valores en la compañía y fomenta el compromiso en los empleados mediante el ejemplo. Respecto a la flexibilidad estratégica de la dirección, el Principal es pragmático; pero, no está capacitado para adaptar estrategias acorde a las oportunidades, amenazas y cambios en el ambiente. Respecto a la dirección en el sector, existe un conocimiento acumulado amplio, aproximadamente 15 años, en el Principal. Respecto al grado de internacionalización, aun no tienen las estrategias, estructura o recursos para enfrentar un entorno internacional, sin embargo, gracias a la experiencia acumulada de la dirección, cree que es necesario asesoramiento de un tercero.

c. Empresa C:

La organización cuenta con aproximadamente 27 años de existencia, iniciando con la compra y venta de prendas de vestir al por menor; posteriormente pasan a confeccionar y vender prendas, siendo el esposo el encargado del taller de confección y la esposa de las ventas.

Al implementarse el proceso de confección la empresa se especializa en camisas y blusas para hombres y mujeres, siendo este el giro específico que mantienen desde hace aproximadamente 15 años, teniendo como principales clientes a colegios e instituciones educativas en general que utilizan este tipo de prendas.

A través del desarrollo de la organización los cónyuges han sido los únicos involucrados en la empresa; esto debido a que, según sus manifestaciones, no existió el deseo de sus hijos involucrarse en el negocio, teniendo en la actualidad los hijos mayores carreras alejadas del rubro textil.

Bajo el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri podemos identificar que los socios fundadores se pueden describir como propietarios en el gobierno, cumpliendo con los roles de miembros de la familia, propietarios de la organización y gerentes en actividad; siendo la esposa la gerente de la empresa y encargada del área comercial y el esposo quien cumple funciones gerenciales en cuanto al área de técnica o de producción.

La presente empresa es un caso bastante particular en cuanto a la negativa de los hijos mayores en la sucesión de la empresa, los cuales manifiestan que sus hijos no se interesan en el negocio. Actualmente, los fundadores tienen un hijo menor y desean que continúe el negocio.

Congruente al modelo de Joan Amat, se ha identificado que la esfera de la familia no tiene alto grado de compromiso, ni valores compartidos, además, las relaciones internas y comunicaciones son definidas por el esposo. En la esfera de la propiedad, se ha encontrado un titular de la empresa, la cónyuge del esposo. Años atrás, el esposo tenía la empresa a título personal, persona natural con negocio; en la actualidad, la esposa tiene a título personal la empresa. En la esfera de la empresa, no tiene una visión para el crecimiento de la empresa; por lo tanto, se encuentran estancados. Ello debido a las constantes pérdidas de ventas, año tras año, en Gamarra. En la esfera de la gerencia, no existe formalización de las áreas de la empresa, ni una visión y misión que los guíe. En la esfera de sucesión, tienen disposición que su hijo menor continúe el negocio.

En relación al modelo de Segaro; respecto a la orientación de la administración, no existe una orientación al cliente, sino a la producción; no se necesita centrarse en los empleados puesto que no existe confianza y no existe un plan de continuación del negocio. Respecto al compromiso de la cultura familiar, el Principal no fomenta el compromiso en los empleados, ni predica valores. Respecto a la flexibilidad estratégica de la dirección, el Principal planifica a nivel técnico (producción), pero no a nivel gerencial. Esta inercia no le permite crear estrategias acorde a las oportunidades, amenazas y cambios en el ambiente. Respecto a la dirección en el sector, existe un conocimiento de 27 años los cuales no se evidencian. Respecto al grado de internacionalización, no son capaces de adaptarse a un cambio.

d. Empresa D:

La empresa tiene sus inicios hace más de 40 años aproximadamente, fecha en la cual los socios fundadores, pareja de cónyuges, inician confeccionando y vendiendo polos al por menor en Gamarra; siendo el esposo quien confeccionaba los polos y la esposa quien se dedicaba a las ventas.

De vender polos al por menor, hace 10 años, la empresa pasa a la confección y venta de ropa para niños. Luego, se especializa en la compra y venta de ropa para infantes, niños y bebés, giro que mantienen bajo la actual administración.

Aproximadamente hace 5 años el esposo pasa por una enfermedad que lo aleja de la organización, fecha en la cual la hija mayor del matrimonio y actual gerente y dueña de la organización ingresa a formar parte de la empresa la cual inscribe como empresa individual de responsabilidad limitada a su nombre, encargándose de las compras y compartiendo funciones con su madre en el área comercial o de ventas.

Actualmente, la empresa se encuentra a cargo de la hija mayor, quien desde hace un año empezó a manejar todas las actividades de la organización, fecha en la cual la madre de esta salió de la organización. En la actualidad, la madre apoya esporádicamente a su hija en el área comercial y desea retirarse por completo, ello debido al deseo de tranquilidad y desligamiento del estrés laboral, para una edad más avanzada, 60 a más años.

Bajo el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri podemos identificar que los socios fundadores se pueden describir como miembros de la familia y propietarios, pues pertenecen al

círculo familiar y de propiedad, más no de la empresa pues se han retirado hace algún tiempo y no tienen funciones activas dentro de la organización.

La actual gerente de la empresa, hija mayor de los socios fundadores, cumple con los roles de miembro de la familia, propietaria de la organización y gerente en actividad, siendo su descripción la de propietario en el gobierno, involucrándose en los tres ámbitos del modelo: empresa, familia y propiedad.

Afin al modelo de Joan Amat, se ha identificado que la esfera de la familia tiene alto grado de compromiso, valores compartidos, buenas relaciones internas y comunicaciones entre la Principal y la madre del Principal; sin embargo, esto no se amplía en la relación con sus colaboradores. En la esfera de la propiedad, se ha encontrado como único propietario del negocio a la hija la cual maneja los activos de la madre. En la esfera de la empresa, evalúa constantemente tendencias en el mercado para poder vender lo más rápido posible la mercadería. En la esfera de la gerencia, la hija tiene el control del área más importante de la organización, la comercial. Esta fue delegada recientemente por la madre. En la esfera de sucesión, no ha existido una planificación anticipada, pues se dio ante las situaciones adversas de enfermedad que se presentaron en la familia.

En relación al modelo de Segaro; respecto a la orientación de la administración, existe un cambio constante de stock dado que se da un seguimiento de las preferencias del cliente y, asimismo, están buscando expandirse con nuevas tiendas, por otro lado, existe una alta tasa de rotación; por ende, no hay desarrollo del personal. Respecto al compromiso de la cultura familiar, si bien el Principal fomenta valores y compromisos en la compañía, esta no es asimilada correctamente debido a la alta rotación del personal. Respecto a la flexibilidad estratégica de la dirección, el Principal es pragmático en el área comercial y percibe el mercado con gran avidez. Esto le permite entablar estrategias acorde a las oportunidades, amenazas y cambios en el ambiente. Respecto a la dirección en el sector, existe un conocimiento acumulado por parte de los fundadores quienes asesoran al Principal. Respecto al grado de internacionalización, aun no tienen las estrategias, estructura o recursos para enfrentar un entorno internacional, pero, están en plena búsqueda de un asesor para dar el paso.

2.3 El Control

2.3.1 Organización de la empresa: Control

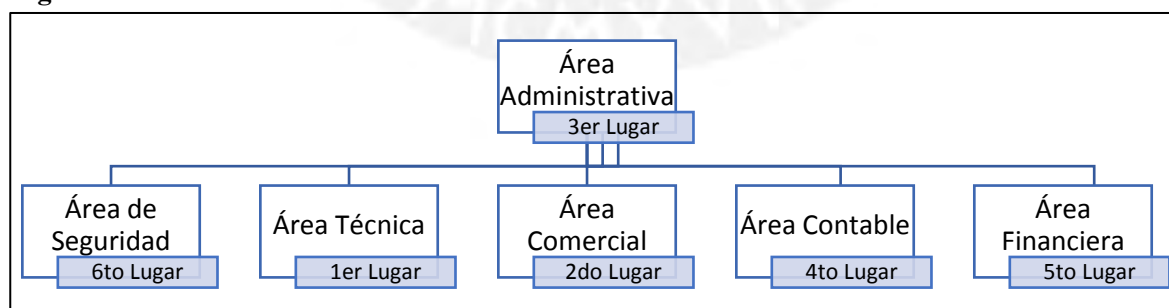
En lo referente al control en la organización, siguiendo la definición de control del autor Rachana Charma y la teoría de las áreas funcionales de Henri Fayol, se identificó dentro de la organización las diferentes áreas funcionales y la ponderación que se les daba dentro de cada empresa, para con ello identificar sobre qué áreas se ejercía el control dentro de la organización y quien ejercía el control sobre determinadas áreas.

a. Empresa A:

En la organización las tres principales áreas funcionales que reconoce el gerente son: el área técnica, en la cual se desarrolla la confección de los productos; el área comercial, en la que se desarrollan las actividades relacionadas a la venta y comercialización en general de las prendas; y el área administrativa, en la cual el gerente ejecuta las diferentes funciones transversales a la empresa a fin de poder gestionar y controlar las demás funciones de la organización.

El Principal controla 4 de las 6 áreas: técnica, comercial, contabilidad y administrativa; teniendo un tercero como responsable del área contable, quien recibe los documentos necesarios por parte del Principal, mas no es un empleado fijo dentro de la organización. En cuanto, al área de seguridad, manifiesta que no la tienen implementada; sin embargo, existen ciertos sistemas de vigilancia designados principalmente para la seguridad de las instalaciones y de la mercadería dentro del taller y del área de acabados. El siguiente cuadro demuestra el nivel de importancia de cada área para el Principal:

Figura 14: Áreas de Control - Caso 1



El Principal manifiesta que el área técnica es la más importante en su organización debido a que al ser una empresa que manufactura sus productos, la planificación y correcto manejo de la producción es un punto básico para la empresa; el área comercial se encuentra ligada al área técnica (producción) pues tan importante como producir suficiente stock de productos es poder colocarlos en los mejores mercados y a los mejores precios; finalmente el área administrativa considera es la que tiene actividades constantes que permiten a la empresa seguir creciendo.

Empresario A:

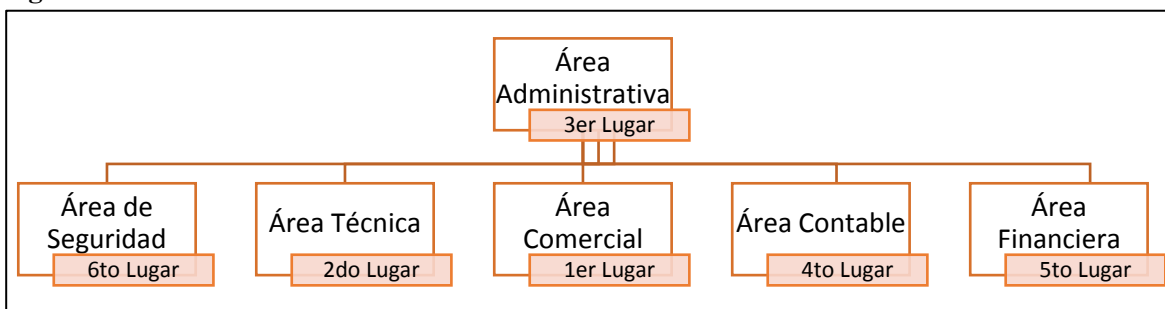
“Para poder vender bien tenemos que estar preparados, y eso quiere decir que tenemos que prepararnos con hasta 3 meses de anticipación, si planificas bien tu producción sale a tiempo, es por ello que esa área es para mí la que más importa y hay que cuidar; las ventas son casi tan importantes como la producción pues si no sabemos o podemos vender de nada sirve habernos esforzado tanto en la planificación de nuestra producción... todo se administra, desde un negocio pequeño hasta uno grande, es por eso que sin administración no puede haber un buen negocio”.

b. Empresa B:

En la organización las tres principales áreas funcionales que reconoce el gerente son: el área comercial, en la cual desarrolla las actividades de venta y control de los cuatro puntos de venta que la empresa posee; el área técnica, relacionado a actividades de confección de los pantalones y los diferentes procesos de teñido y acabado de las prensas; y el área administrativa, la cual representa las funciones necesarias para manejar el negocio y articular las demás actividades.

El Principal maneja 3 de las 6 áreas: área técnica, financiera y administrativa; mientras que a cargo del área comercial se encuentra su esposa; en cuanto al área contable esta la realiza un contador externo, resumiéndose la participación de la esposa del Principal al suministro de los documentos necesarios para la contabilidad; finalmente el área de seguridad se ve relegada a la seguridad que pueden contratar para sus tiendas en las galerías en que estas se encuentran. El siguiente cuadro demuestra el nivel de importancia de cada área para el Principal:

Figura 15: Áreas de Control - Caso 2



El Principal maneja el área técnica (producción), pero señala al igual que su esposa, que todo depende de las ventas, que al tener cuatro tiendas su principal enfoque es en tener buenas ventas y en base a ello es que produce sus prendas, por ello el área comercial es la primera; al tener una alta demanda de productos para abastecer a todas sus tiendas, la producción es intensiva, teniendo que haber implementado un taller completamente equipado para satisfacer la demanda, siendo el área técnica segunda en la ponderación; por último el área administrativa juega un papel importante, pues indica que para manejar cuatro tiendas, un taller y todo el personal se necesita administrar bien el negocio para no caer en el desorden; siendo ésta su tercera área en importancia.

Empresario B

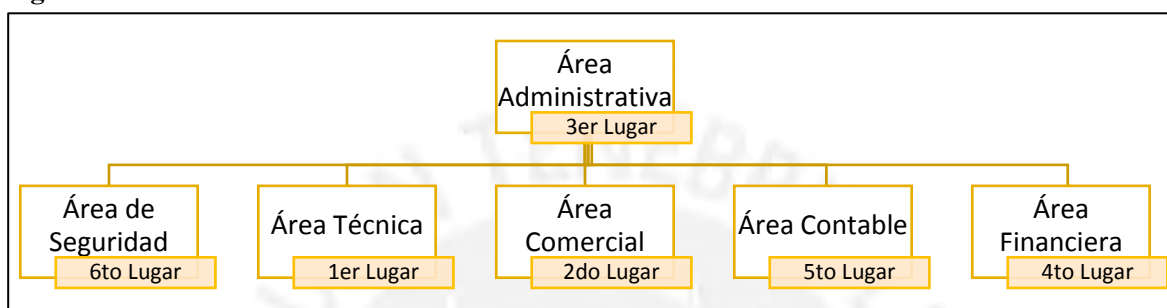
“Tengo cuatro tiendas que atender, así que el área comercial es la principal para mí y mi esposa; gracias a las ventas es que estamos donde estamos, pero también el atender mi taller es importante porque si no produzco los suficiente pierdo ventas y eso es malo para mi negocio; entonces puedo decir que mi taller es mi segunda en importancia; si yo no administrara bien mi negocio hace rato hubiese fracasado y hubiese que tenido que cerrar mis tiendas pues sin orden nada funciona; y el administrar es mi tercera creo yo”.

c. Empresa C:

En la organización las tres principales áreas funcionales que reconoce el gerente son: el área técnica, en la cual se desarrollan actividades de confección de las camisas y blusas en el taller de la empresa; el área comercial, la cual en base a las características de la empresa se encuentran relacionadas a las actividades de venta de las prendas en su local y las ventas institucionales a colegios e instituciones educativas; y el área administrativa, la cual para los empresarios representa las funciones relacionadas con el control de sus trabajadores y de la programación de actividades a futuro.

El Principal maneja 3 de las 6 áreas: área comercial, financiera y administrativa; mientras que a cargo del área técnica se encuentra su esposo; en cuanto al área contable esta la realiza un contador externo, resumiéndose la participación del Principal al suministro de los documentos necesarios para la contabilidad; finalmente el área de seguridad se ve relegada a la seguridad que pueden contratar para sus tiendas la cual reciben a través de las galerías en donde tienen sus tiendas para venta al público. El siguiente cuadro demuestra el nivel de importancia de cada área para el Principal:

Figura 16: Áreas de Control - Caso 3



El área mejor valorada es la técnica, pues considera que para que la empresa sea exitosa es necesario poder producir al menor costo posible, teniendo que enfocarse en el área técnica; le sigue el área comercial, de la cual está a cargo la Principal, indica que para ganar hay que saber vender y que el área técnica (producción) va de la mano del área comercial; por último el área administrativa es importante para los empresarios pues consideran que está incluida en todas las actividades de la empresa y que continuamente están administrando.

Empresario C

“Para mí las áreas más importantes son: primer, la de producción pues sin eso no puedo vender y tengo que estar siempre pensando en cómo reducir los costos; segundo, el área de ventas, pues si no vendo no funciona mi negocio así que producción y ventas van de la mano; y tercero, la administración porque todo tiene administración y todo el día administramos en diferentes cosas”.

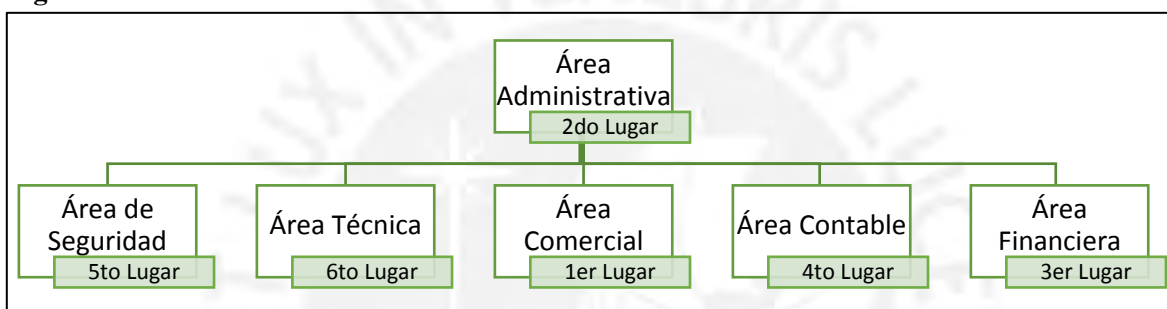
d. Empresa D:

En la organización las tres principales áreas funcionales que reconoce el gerente son: el área comercial, puesto que indica la principal actividad en su organización es la venta de las prendas en el menor tiempo posible; el área administrativa, en la cual la entrevistada considera se encuentran las

actividades de planificación de las compras y supervisión de las ventas principalmente, y el área financiera, la cual relaciona con el manejo eficiente del capital para poder invertir en las mejores prendas y renovar su stock constantemente.

El Principal maneja 3 de las 6 áreas: área comercial, financiera y administrativa; a cargo del área contable se encuentra un tercero, siendo las funciones del Principal de la organización el suministrar los documentos necesarios para la contabilidad, en cuanto al área de seguridad manifiesta que no la tienen implementada, encontrándose relegada a la seguridad que pueden contratar para su tienda la cual reciben a través de la galería en donde tienen su tienda para venta al público. El siguiente cuadro demuestra el nivel de importancia de cada área para el Principal:

Figura 17: Áreas de Control - Caso 4



Para esta empresa no manufacturera, la cual se dedica a la compra y venta de productos, el área más importante es la comercial, pues los esfuerzos se enfocan principalmente en las ventas; como segunda área tiene a la administrativa, pues indica que para organizar todas sus compras y su negocio en general aplica la administración en todo momento; finalmente el área financiera es la tercera en importancia, pues indica que debe saber manejar bien su capital y los préstamos para poder tener mercadería y no quedarse sin liquidez.

Empresario D

“Para mí los principales son comercial, administrativa y financiera; la primera porque yo vivo de mis ventas y es la base de mi empresa, además a mí siempre me han gustado las ventas, creo que nací para eso; el área administrativa es algo que está en todo en mi empresa desde cómo compro hasta cómo dirijo mi negocio; y el área financiera porque yo trabajo con los bancos, así que tengo que saber utilizar bien mi dinero y el dinero de los bancos para tener siempre efectivo y no tener que pagar altos intereses”.

2.4 Análisis de Fortalezas y debilidades

El presente capítulo analiza las 19 fortalezas y debilidades planteadas por el autor Jon Martínez, a fin de poder determinar en relación a la descripción de la propiedad y el control de las organizaciones, cuales son las fortalezas o debilidades que se presentan en las empresas y la relación que guardan con una concentración de propiedad y control en las microempresas familiares del sector textil de Gamarra.

2.4.1 Fortalezas

- **Una visión a más largo plazo sin presiones de resultados cortoplacistas**

En cuanto a si las empresas del estudio presentan una visión a más largo plazo, el estudio indicó que en tres de los cuatro casos presentes (empresas B, C y D) las empresas prefieren enfocarse en resultados a corto plazo, puesto que indican que prefieren iniciar proyectos que generen resultados o ingresos en tiempos menores a un año, siendo esta la visión general para cualquier tipo de emprendimiento adicional.

Empresa B

“Nosotros preferimos iniciar campañas y proyectos que nos regresen el dinero en menos de tres meses, pues el capital con el que contamos no nos permite esperar más tiempo”.

Empresa C

“Los ingresos que tenemos son diarios y estos sirven para solventar las necesidades del hogar, por lo que preferimos no designar tantos recursos en campañas largas que demoran en retornar nuestro capital”.

Empresa D

“Al dedicarme a la compra y venta de prendas para niños, tengo que vender mi stock de productos en un máximo de 15 días, para poder adquirir nueva mercadería y conseguir nuevos modelos constantemente, por ello no considero que un proyecto a más de un año pueda funcionar en mi negocio, podría ser en máximo un año considero yo”

En el caso de la empresa A, nos indica que “el invertir a largo plazo generara mayores ingresos a futuro y permitirá la expansión y el crecimiento empresarial, como el proyecto de exportación que deseamos poner en marcha”.

La concentración de la propiedad y control en una sola persona permite que el individuo planifique a largo plazo una visión, sin presiones de corto plazo. Ello debido a que la posibilidad de cambio en la visión y objetivos es mínima, ya que, se concentra solo en el propietario quien va seguir laborando en la empresa a largo plazo. El centrarse solo en resultados cortoplacista desaprovecha esta ventaja de la empresa familiar.

- **Mayor unidad de objetivos entre los accionistas**

En cuanto a la unidad de objetos, en las empresas A y C existen diferencias claras entre las posiciones y objetivos de los accionistas; en el primer caso se da pues los padres del Principal consideran que deben mantener ciertas prácticas administrativas previas en la organización, confrontándose con las nuevas prácticas del gerente.

Empresa A

“Mis padres consideran que debemos continuar haciendo ciertas cosas a la antigua, por ejemplo el no incluir los costos por el trabajo que realizamos en el precio final de los productos; eso a pequeña escala puede funcionar al realizar nosotros mismos todos los procesos, pero para afrontar una demanda relevante como la que actualmente tenemos se debe incluir el costo de la mano de obra en total al precio final de cada producto”.

En el caso de la empresa C, el Principal indica que su esposo desea seguir con una sola línea de prendas pues es más rápida su producción (camisas de hombres) y el Principal indica que el tener camisas para hombres y blusas para mujeres le permite generar mayor cantidad de ventas.

Empresa C

“Mi esposo que se encarga de la confección de las camisas y blusas, desea producir solo camisas para poder hacer una mayor cantidad de prendas, pero eso a mí me conviene pues yo tengo clientes tanto hombres como mujeres, a los cuales tengo que atender y con ellos mover mis ventas”.

Para las empresas B y D la situación es totalmente opuesta, pues en la primera los objetivos son manejados alineadamente entre la pareja de esposos y en la segunda empresa el Principal no tiene la presión de los socios fundadores por seguir determinados objetivos, pues es ella quien define personal y exclusivamente los objetivos organizacionales.

Empresa B

“Las decisiones las tomamos en conjunto, y siempre llegamos a un acuerdo entre nosotros, a veces tenemos diferentes puntos de vista, pero con el dialogo siempre llegamos a una misma solución”.

Empresa D

“Las decisiones las tomo yo en cuanto a cómo se debe llevar mi empresa, mis padres confían en mí para esas decisiones y apoyan lo que yo decida porque estoy a cargo ahora”.

El tener concentrada la propiedad y el control en una sola persona permite que los objetivos de la empresa sean claros. Debido que los objetivos son supeditados a la necesidad del propietario controlador. Cuando las empresas tienen conflictos con otros propietarios se resalta la no formalización de la concentración y propiedad en una sola persona.

- **Mayor velocidad de decisión**

En la empresa A y C, los entrevistados no consideran que exista una mayor velocidad de decisión puesto que los procedimientos de toma de decisiones establecidos tienen un tiempo determinado, el cual en el caso de la empresa A es de una a tres semanas en promedio y para la empresa C es en promedio dos meses.

Empresa A

“La toma de decisiones toma cierto tiempo en la empresa al tener que consultar con mis padres, quienes tienen su manera de pensar y muchas veces eso no permite tomar las decisiones tan rápido como quisiera”.

Empresa C

“Nosotros para tomar una decisión o iniciar algún proyecto tenemos que pensar con calma las cosas y en promedio consideramos que una buena decisión se toma en un mes o dos, para poder hacer bien el estudio de mercado y de las diferentes opciones que tenemos”.

En la empresa B y D existe una mayor velocidad en la toma de decisiones, puesto que los entrevistados indican que las decisiones las pueden tomar en uno o hasta tres días.

Empresa B

“Las decisiones en la empresa se toman rápido en dos o tres días, pues lo conversamos un día con mi esposo o por la noche y al día siguiente o máximo en dos días ya tenemos una respuesta”.

Empresa D

“Yo soy la que toma las decisiones, así que cuando tengo que ver qué comprar o qué nuevos modelos traer para mi tienda decido en el día o en un par de días pues tengo que renovar constantemente mi inventario para poder vender más”.

La concentración de la propiedad y el control en una sola persona permite una rápida toma de decisiones, ello debido a que no presentan una estructura de toma de decisiones excesivamente burocratizado, o en algunos casos tan simple como delegada en una persona; por lo cual el tiempo empleado en la toma de decisiones es menor que en empresas de mayor tamaño y jerarquización.

- **Una cultura empresarial bien definida y, aunque a veces paternalista, generalmente más fuerte y compartida**

En las empresas A y B se puede considerar que existe una cultura empresarial bastante definida dentro de la organización, siendo los valores y el compromiso dentro de la empresa los principales rasgos de estas organizaciones.

Empresa A

“En nuestra empresa los valores y la confianza son algo que impartimos y reconocemos claramente, pues es la base del progreso de nuestra organización; si no podemos confiar entre nosotros, sería imposible llevar a cabo el negocio”.

Empresa B

“En nuestra empresa somos bastante unidos y tratamos de insertar a los trabajadores nuevos siempre en la empresa para que se sientan cómodos y puedan trabajar a su máximo y compartir los mismos objetivos que nosotros y empujar la empresa como un puño”.

Las empresas C y D no presentan una cultura empresarial claramente definida pues no diferencian claramente valores o un compromiso organizacional que permitan establecer o reforzar una cultura organizacional dentro de la empresa.

Empresa C

“Considero que dentro de mi empresa los trabajadores no conocen bien los valores de la organización, pues no los hemos definido concretamente y nos hace falta implementar ello”.

Empresa D

“Yo siento que mis trabajadores no ven la empresa como yo, pues no se esfuerzan como desearía y tenemos alta rotación de personal; ellos no se comprometen con la empresa y no ayudan a generar las ventas necesarias por ello tengo que estar buscando personal y supervisándolos constantemente”.

El desarrollo de una cultura se basa en como el sujeto que concentra la propiedad y el control impregna valores, costumbres y tradiciones en la organización a través de los años. Si el sujeto no desarrolla una cultura en la organización puede ser por los pocos años a cargo de la organización o porque no tiene las capacidades o la visión para desarrollar estos valores, costumbres y tradiciones en la organización.

- **Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos**

Las empresas A, C y D comparten la idea general de que deben otorgarle a la empresa todo el tiempo que sea necesario, aun cuando deban desatender ciertas actividades familiares, pues con los ingresos generados pueden sostener sus familias y el esfuerzo realizado se ve reflejado en una mejora en la empresa y en la calidad de vida de sus familias; así mismo, al sentir que la empresa es algo suyo ofrecen un esfuerzo mayor en las labores diarias.

Empresa A

“Yo me esfuerzo siempre más al trabajar para mi empresa, porque es algo mío y sé que estoy haciendo un esfuerzo para mí y no para otras personas como cuando trabajé e otras empresas”.

Empresa C

“Nosotros vivimos de este negocio y nos dedicamos solo a esto, por ello para poder tener solvencia y continuar con nuestras ganancias debemos estar las 24 horas al día si es necesario en la empresa”.

Empresa D

“Este trabajo me genera buenas ganancias, de eso no puedo quejarme, pero para ello debo estar aquí permanentemente y casi todo el día, por lo que no paso suficientemente tiempo con mi hijo, pero sé que es por algo mejor”.

La empresa B es la única en la que consideran que los horarios y el esfuerzo empleado en la organización debe ser balanceado y ya no pueden otorgarle todo el tiempo a la empresa como en los inicios, si no que priorizan su familia y el tiempo con sus hijas.

Empresa B

“Nosotros por muchos años hemos hecho crecer esta empresa y hemos pasado más tiempo en la empresa que en nuestras casas, actualmente con las cuatro tiendas y el taller podemos estar más tranquilos y mantenemos horarios de 8 horas, muy rara vez nos quedamos más de la hora pues nuestras hijas no pueden estar solas en casa”.

Siendo propietarios de la organización, son capaces de sacrificarse para el crecimiento de su negocio. En ese sentido, no estiman tiempo para el desarrollo de la misma. Sin embargo, si el propietario prima otras esferas; por ejemplo, la familia, puede dejar de lado esta ventaja de la empresa familiar.

- **Mayor continuidad de los altos funcionarios y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas**

En las cuatro organizaciones ha sido una constante la continuidad de los altos funcionarios, quienes son en primera instancia para las empresas B y C los socios fundadores que tienen todavía el control de la organización y que tienen en promedio 20 años a cargo de su organización; y en el caso de las empresas A y D, si bien los actuales gerentes tienen menos de 5 años a cargo de la organización, existe una continuidad generacional al ser los hijos de los socios fundadores, quienes han sucedido a sus padres; todo ello producto de la concentración de la propiedad y el control en la familia, que permite y retiene directamente la organización en y para la familia.

Empresa A

“A cargo de la empresa tengo casi 4 años desde que tome la gerencia”.

Empresa B

“Tenemos más de 20 años en la empresa aproximadamente desde que iniciamos”.

Empresa D

“Yo ingrese a dirigir la empresa hace 5 años, y desde hace un año tengo el control absoluto”.

Si bien existe continuidad de los altos funcionarios en la empresa C, es incierto a largo plazo su permanencia. Ello debido a que no existe disposición de los fundadores a que ellos y/o sus hijos sigan el negocio.

Empresa C

“Nosotros iniciamos esta empresa hace más de 23 años como vendedores ambulantes; sin embargo, ya no vemos futuro a Gamarra”.

Esta fortaleza es producto directo de la concentración de la propiedad y control en representantes de la familia; sin embargo para la empresa C, el hecho de no haber una estrategia clara por parte de los fundadores lo delimita.

- **Menores costos de agencia**

Las empresas del estudio tienen la característica de tener en puestos claves de gestión única y exclusivamente a miembros de la familia, cónyuges o hijos sucesores; estos miembros de la familia comparten no solo el vínculo familiar, sino que también el de propiedad y empresa. Ello permite establecer un ambiente de confianza entre los altos funcionarios quienes al ser dueños de la organización toman decisiones que busquen beneficiar siempre a las empresas; esto reduce altamente los costos de agencia al no tener que establecer mecanismos para supervisar que las decisiones tomadas estén en relación con los intereses de los propietarios y el beneficio organizacional.

Empresa A:

“Nosotros basamos nuestra empresa en la confianza, es gracias a la confianza que tenemos en nuestro hijo que podemos delegarle la empresa y confiar que las decisiones que él tiene serán para beneficio de la organización y de todos nosotros”.

Empresa B:

“Yo confió en las decisiones de mi esposo”.

Empresa C:

“La confianza entre nosotros nos permite lidiar con los problemas de la empresa”.

Empresa D:

“Yo le he dejado todo el negocio a mi hija, yo confié en ella”.

Al existir confianza entre los propietarios (familiares) se reducen los costos que se generarían al tener que controlar a un tercero. Además, ser familiar es un requisito indispensable para ser propietario en los presentes casos de estudio, siendo esta una característica intrínseca de este tipo de empresas.

- **Mejor comunicación de la alta gerencia con proveedores y clientes y por lo tanto mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores**

Las cuatro organizaciones tienen una comunicación directa con clientes y proveedores, llegando incluso a establecer lazos amicales con ellos, en los cuales no solo se desarrollan intercambios comerciales, también, las familias generan relaciones entre ellas, pues los clientes y proveedores son empresas familiares en la mayoría de los casos. Por ello, la comunicación y la preocupación por quedar bien y generar una buena imagen como empresa y familia es una constante en los cuatro casos estudiados.

Empresa A

“Nosotros tenemos clientes con los que trabajamos años, con quienes compartimos lazos comerciales y de amistad, por ejemplo en Tacna siempre nos invitan para fiestas importantes de nuestros clientes como matrimonios de sus hijos o cumpleaños”.

Empresa B

“Yo confío bastante en uno de mis proveedores con quien me conozco hace años y cuando tengo ciertas dudas recurro a él para que me de consejos sobre mi empresa, pues además de ser mi proveedor es mi compadre y somos bastante cercanos”.

Empresa C:

“Tengo muchos proveedores que son mis amigos y muchos clientes que vienen a mí por la amistad de años que tenemos”.

Empresa D:

“Varios clientes de provincia le compraron a mi madre hace años; ahora, me compran a mí”.

Las relaciones establecidas por los propietarios son de larga duración y muchas veces traspasa generaciones. Por eso, ellos ponen énfasis en tratar a los clientes y proveedores de manera personalizada dado que desean desarrollar relaciones largas con la empresa.

2.4.2 Debilidades

- **Superposición de roles empresariales y familiares**

En el presente estudio la superposición de roles se da concretamente en las empresas A y D, esto debido principalmente a que los socios fundadores han dejado el control a sus hijos, pero, al tener aún activos dentro de la empresa, tienen cierto grado de influencia en la organización, dándose de esta manera situaciones en las cuales los padres de los actuales gerentes intentan imponer su posición jerárquica familiar por sobre las decisiones de sus hijos, generando cierto grado de conflicto.

Empresa A

“El problema es que al ser una empresa familiar, mis padres suelen intentar imponer sus ideas por ser mis padres, y ello genera ciertas dificultades pues yo considero que debe existir una diferenciación entre el ámbito familiar y el empresarial, y que las ideas deben darse por consenso más no por presión”.

Empresa D

“En ciertas circunstancias mi madre ha impuesto sus ideas por sobre las mías, solo por ser ella, más no por ser necesariamente una mejor idea, eso ha generado bastantes diferencias en el pasado, actualmente ella comprende que yo estoy a cargo y que las decisiones de los modelos y el tipo de prendas que se compra recae en mi ahora”.

Para las empresas B y C no existe una superposición de roles familiares y empresariales; esto debido a que son los mismos socios fundadores los que ejercen el control de las organizaciones y no se impone de esta manera los roles de la jerarquía familiar en estos casos.

- **Falta de planificación de la sucesión**

En las empresas A, B, C y D existe o se ha dado una falta de planificación en cuanto a la sucesión; en las empresas A y D el paso del control a los hijos, actuales gerentes, ha sido un proceso

poco ordenado y motivado mayormente por la edad y salud de los padres, más no por una planificación ordenada del traspaso de las funciones de padres a hijos; en el caso de las empresa B y C, aún no se ha dado el proceso de sucesión, pero no tienen planes concretos para realizar este proceso, indicando que esos temas se verán a futuro.

Empresa A

“El control de la empresa lo asumí de una manera un poco intempestiva, pues si bien mis padres querían que me encargue de la empresa y tenía conocimiento de los procedimientos, es muy diferente estar a cargo de la empresa que apoyar a tus padres; además ellos al principio se complicaban bastante con las actividades pues todavía no se adecuaban a que yo de las ordenes en la empresa”.

Empresa B

“Nosotros no hemos pensado en la sucesión del negocio, pues en principio nuestras hijas son aun pequeñas, y no sabemos si cuando crezcan desearan seguir en la empresa o seguir sus propios caminos, aunque nosotros quisiéramos que si continúen con la organización”.

Empresa D

“Yo tome el cargo de la empresa pues primero mi padre se enfermó y tuve que asumir más responsabilidades, y mi mamá no podía mantener este sistema tan ajetreado por lo que tuve que poco a poco hacerme cargo de toda le empresa y aprender a dirigir una organización yo sola”.

El caso de la empresa C, los socios fundadores nunca planearon la sucesión de la empresa a sus hijos, pues consideran que ellos deben elegir sus propios caminos; Sin embargo, desean que su hijo menor suceda la organización.

Empresa C

“Nosotros siempre tuvimos en mente que nuestros hijos deben seguir sus propios caminos; los dos mayores son policía y profesor. El ultimo que está en el colegio deseamos que continúe el negoció, pero depende de él”.

- **“Nepotismo”**

Dentro de las debilidades que se pueden presentar en las empresas familiares el nepotismo puede generar serias dificultades en la organización; si bien esta práctica puede parecer algo común

y normal en las empresas familiares, en los cuatro casos del estudio se da un rechazo concreto al contrato de personal que sea de la familia, y en determinados casos manifiestan que les es indiferente contratar personal que sea de la familia o ajeno a ella, siempre y cuando cumplan con sus labores eficientemente.

Empresa A

“En nuestra empresa los únicos miembros de la familia son mis padres y yo, los demás trabajadores son ajenos a nuestra familia y ha sido así siempre”.

“A futuro mi deseo es dejar la empresa a cargo de un gerente, que no tiene que ser de mi familia pues lo que evalúo es la capacidad más no si es o no familiar”.

Empresa B

“En la empresa trabaja el hermano de mi esposo y el recibe el mismo trato que los otros trabajadores, pues para nosotros una cosa es la familia y otra la empresa; en la casa somos familia pero en la empresa somos trabajadores como todos sin distinción”.

Empresa C

“Nosotros preferimos tener trabajadores que no sean de la familia, porque muchas veces cuando se ha contratado a alguien de la familia ha generado más problemas que beneficios, pues suelen creer que por ser mis sobrinos pueden llegar tarde o tener un trato diferente, y eso no puede ser así”.

Empresa D

“Mis vendedoras vienen por recomendación generalmente de algún conocido, pero no me guio por eso, me guio por la capacidad que demuestran vendiendo, pues yo si no tengo ventas mi empresa no produce y me perjudico”.

Si ha de existir nepotismo es por la sucesión que se da de padre a hijo en donde se tiene que capacitar al hijo para controlar la empresa, siendo la situación de la sucesión de padres a hijos un proceso cíclico, que se cierra en un determinado punto para darle paso a la siguiente generación.

- **Exceso de desconfianza, control y secreto**

En las empresas A y D la confianza es la base de las empresas como manifiestan los entrevistados, pues en primera instancia existe un ambiente de confianza entre los padres y los hijos para la sucesión, y en segundo nivel se evidencia que los actuales gerentes tienen una mayor apertura al cambio y a compartir sus conocimientos con los trabajadores e incluso con sus clientes.

Empresa A

“La confianza es la base en nuestra empresa, es por ello que estamos donde estamos y sin ella no podríamos avanzar; nosotros confiamos en nuestro hijo y el en nosotros, así como en nuestros trabajadores que tienen algunos años trabajando y nos demuestran que podemos confiar en ellos”.

Empresa A

“Yo considero que el compartir los conocimientos sirve para crecer como empresa y como profesional, algunas empresas son bastante cerradas en su información y no son claros con sus clientes, nosotros les damos toda la información para que nuestros clientes puedan tomar la mejor elección y estén satisfechos con lo que adquieren”.

Empresa D

“Yo comparto todo lo que he aprendido con mis trabajadoras, para que así ellas puedan guiarse mejor y hacer mejor su trabajo, algunas aprovechan eso, pero algunas otras no le dan tanta importancia, pero nosotros tenemos como norma compartir los conocimientos tanto entre los que estamos acá, como con los nuevos que vienen a trabajar”.

El caso con las empresas B y C es diferente en cuanto al exceso de desconfianza, pues existe un ambiente muy hermético en la organización en la cual sienten que deben de manejar los temas de la organización única y exclusivamente entre los cónyuges, siendo innecesario incluir a otros en estos temas; para la empresa B existe un mal precedente pues indican que cuando delegaron ciertas funciones a un jefe de taller, este les fallo y tuvieron una mala campaña.

Empresa B

“Nosotros resolvemos los problemas de la empresa entre mi esposa y yo, somos los únicos en los que confiamos mutuamente, pues ha pasado anteriormente que deje a cargo de unas funciones a un encargado del taller y no hizo las cosas como se debían y por ello no tuvimos a tiempo la

producción y perdimos ventas; yo sé que eso fue culpa mía por no hacerme cargo directamente de eso”.

Empresa C

“A los trabajadores se les debe decir solo lo necesario, pues al enseñarles demasiado suelen irse y eso nos perjudica pues les enseñamos todo y ponemos esfuerzo en ello y nos abandonan para irse donde nuestra competencia; por ello la información la manejamos solo mi esposo y yo”.

La sucesión está dando paso al cambio y apertura a sus colaboradores. Se fomenta la confianza entre los colaboradores y la familia en la empresa A y D. Lo cual no sucede de la misma forma en las empresas B y C en las cuales la confianza se da a nivel de pareja de esposos más no a otros niveles o fuera del espacio conyugal.

- **Gran resistencia al cambio y a la profesionalización**

En las empresas A y B no existe resistencia al cambio y a la profesionalización. Ello debido a que existe apertura a nuevos procesos y canales de venta, así como a la capacitación constantemente de los subordinados en los talleres.

Empresa A:

“Estamos viendo cómo hacer las cosas más rápido”.

Empresa B:

“Nosotros capacitamos principiantes en el taller y, progresivamente, le especializamos en una tarea”.

En las empresas C y D, si existe una resistencia al cambio y a la profesionalización por parte de los propietarios, esto debido en parte a la falta de visión para invertir en profesionalizar a sus empleados, teniendo por opción más provechosa el encargar a un tercero ciertas actividades que necesiten personal altamente capacitado.

Empresa C:

“Prefiero llevar a un especialista de costuras mis prendas de vestir que capacitar a alguien a producirlo, me sale más barato”.

Empresa D:

“Soy exigente con mi personal y no tengo tiempo, yo no puedo capacitar en vender a alguien, Ya debe venir a mí con experiencia en ventas”.

Como se puede apreciar, los empresarios no son proclives a invertir en capacitar y en general en la profesionalización del talento humano en sus empresas; esto ligado a lo cerrado de sus perspectivas ocasiona que prefieran mantener su *statu quo* que iniciar o invertir en algún proceso de desarrollo o cambio fundamental en sus empresas, y entre ellos se encuentra la profesionalización a la cual además no encuentran necesaria en la actualidad.

- **Falta de una mentalidad orientada a resultados y a la creación de riqueza**

En las empresas del estudio se identificó que no existe una falta de orientación a los resultados y creación de riqueza, muy por el contrario una de las principales preocupaciones de los entrevistados era la generación de valor económico para sus empresas, siendo el área de comercialización una de las de mayor ponderación para estas organizaciones.

Empresa A

“Las ventas son fundamentales en la empresa, y concretamente nuestros clientes, pues sin clientes no podemos generar ingresos y aumentar nuestras ventas a través de los años”.

Empresa B

“En la empresa nos esforzamos constantemente por genera más ingreso, ello a través de buscar nuevos mercados y con la apertura de más tiendas, pues al fin y al cabo la idea de una empresa es esa, generar dinero”.

Empresa C

“Mientras más dinero ganas mejor te va en tu negocio, algunas personas creen que los negocios son fáciles y que puedes hacer un negocio sin mayor esfuerzo, pero en lo que tienes que enfocarte es en hacer ingresar dinero a tu empresa y eso es a través de las ventas”.

Empresa D

“Para mí la rotación de mis productos es lo básico, pues como te comente adquiero modelos nuevos cada 15 días en promedio, así que me esfuerzo en acabar la mercadería en ese plazo para poder ir y comprar más productos y con ello hacer girar mi capital y tener más”.

En general, los propietarios saben que el fin es la creación de dinero; es otra cosa, que no se encuentran capacitados para tomar las mejores decisiones. Por ello, quien concentra la propiedad y el control necesita un asesor permanente.

- **Liderazgo muy largo**

Las empresas A y C tienen liderazgos largos por diferentes razones. La primera empresa pues los padres del Principal interfieren en la toma de decisiones y no solo se mantienen como órgano consultivo. La segunda empresa se encuentra en esta situación pues los socios fundadores, no desean ceder el control de su organización, aun cuando tienen hijos en edad adulta; indicando que ellos seguirán con la empresa y que sus hijos deben seguir líneas diferentes de negocios, no queriendo de esta manera involucrar a sus sucesores en el negocio familiar.

Empresa A:

“Mi madre interfiere en algunas ordenes que yo establezco dado que no hay un orden en el taller”.

Empresa C:

“Yo no tengo fecha de jubilación.”.

En el caso de la empresa B y D, se ha visto que los liderazgos largos no se dan. Primero, porque no existe hijos en capacidad de asumir el mando o, segundo, los socios fundadores solo están como órgano consultor.

Empresa B:

“Actualmente, mis hijos son menores de edad, no trabajan conmigo aún”.

Empresa D

“Mi madre solo consulta, mas no impone”.

- **Problemas organizativos donde es frecuente vulnerar el principio de “unidad de mando”**

Para las empresas A y B la vulneración al principio de unidad de mando es constante, en el primer caso pues lo padres del actual gerente suelen dar órdenes sin respetar la estructura de la organización, en la cual él debe tomar ciertas decisiones y dar determinadas ordenes; en el caso de la

empresa B la vulneración se presente ya que, la pareja de esposos si bien tienen ciertas funciones definidas, existen casos en los cuales las funciones se encuentran poco definidas o compartidas, como en la decisión de los modelos a elegir, y en ciertas circunstancias se dan ordenes opuestas o por sobre una orden previa.

Empresa A

“En diferentes ocasiones mis padres han dado órdenes sin consultarme ocasionando que los trabajadores se confundan o hagan algo que yo no tenía planificado, des coordinando las actividades que tenía programadas”.

Empresa B

“Mi esposo se encarga de la confección y yo de la comercialización, es por eso que se cuáles son las preferencias de los clientes y lo que piden, a veces él toma decisiones para algunos modelos y luego en la tienda no los quieren comprar o son difíciles de vender, es algo que todavía no tenemos claro, pues algunas veces yo doy el visto bueno y a veces él da la orden”.

Para las empresas C y D el caso es opuesto pues no se ha dado el problema de vulneración del principio de unidad de mando, en la primera empresa los cónyuges tienen definidas sus funciones con claridad y esto permite que cada quien de ordenes en sus respectivas áreas. En la empresa D, la única con autorización para dar órdenes es la gerente, por ello no se da una vulneración del principio.

Empresa C

“Nosotros sabemos claramente quien se ocupa de cada cosa, yo veo lo de mi taller y ella ve lo de su tienda, yo no me meto a ordenar a sus vendedoras y ella no se inmiscuye con mis costureros, así hemos evitado problemas por años”.

Empresa D

“Años atrás mi madre daba órdenes sin consultarme, pero actualmente los trabajadores y ella misma saben que no se puede tomar una decisión sin consultarme pues yo tengo mis propios tiempos y actividades que cumplir, para las cuales designo el tiempo de mis trabajadores y las tareas que tienen que hacer”.

Cuando no se tiene definidas las funciones de cada miembro en una organización, se puede vulnerar el principio de unidad de mando, en donde se traslapan las órdenes de uno o más encargados, generando confusión y desorganización entre los trabajadores.

- **Dificultad para atraer y mantener a gente talentosa**

Una constante en las cuatro organizaciones es que consideran que no existe mano de obra calificada a disposición en el mercado laboral de Gamarra, se puede encontrar trabajadores, pero no se encuentran capacitados y ellos mismos tienen que capacitarlos, y una vez que se los capacita suelen irse a otras empresas pues les pueden pagar más al estar ya capacitados.

Empresa A

“Conseguir trabajadores no es muy difícil, pues personal hay sin capacitación y que desea trabajar hay, el problema se da cuando quieres personal calificado, esos son difíciles de conseguir; normalmente uno mismo tiene que enseñarles a sus trabajadores y cuando se les enseña suelen irse, es complicado en ese caso para nosotros”.

Empresa B

“El personal que tenemos son antiguos y han crecido junto a nuestro negocio y son fieles a nosotros, pero cuando necesitamos por ejemplo más personal para las campañas es difícil de conseguir buenos costureros, generalmente los que ya saben te cobran demasiado y no podemos pagar costos tan altos”.

Empresa C

“Cuando viene alguien nuevo lo primero que vemos es si la persona quiere quedarse en la empresa, pues generalmente los tenemos que capacitar y una vez que hacemos eso más de uno se va con las otras tiendas pues dicen que les pagan mejor”.

Empresa D

“Conseguir vendedoras buenas es difícil, cualquier cree que vender es algo fácil pero no es así, uno tiene que tener la actitud y poder convencer a los clientes de que el producto que quiere llevar es bueno y de que lo compre; las buenas vendedoras son difíciles de conseguir y difíciles de mantener pues quieren ganar más que uno”.

En general, cuando existe concentración de propiedad y control en una sola persona y no se puede delegar, existe la posibilidad de no poder capacitar al personal y retenerlo. Ello debido a que la disposición de los recursos (tiempo) es limitado.

- **Estancamiento estratégico y falta de planificación**

Para las empresas A, B y D se puede considerar que no existe un estancamiento estratégico ni falta de planificación, pues a través de los años han ido desarrollando procedimientos y estrategias para irse posicionando en el mercado; así tenemos, que la empresa A ha tenido siempre como estrategia la diversificación de mercado, lo que le ha permitido sostenerse y crecer. En la empresa B, la diversificación de la producción ha sido el eje fundamental de su crecimiento y siguen ampliando sus productos a fin de atender a más clientes. Finalmente, para la empresa D, la estrategia pasa por ejercer un liderazgo de mercado a través de la renovación constante de sus productos, adquiriendo nuevas prendas cada 15 días y renovando los modelos, lo cual le permite sacar un mayor beneficio a sus prendas al tener los últimos modelos constantemente.

Empresa A

“Desde que decidimos dejar el mercado de Puno (Desaguadero) y empezamos a buscar otros mercados comprendimos que si nos estancábamos en un solo mercado no podríamos crecer, atendemos a Tacna, a colegios en el norte y a clientes de los conos de Lima; nuestra idea es poder atender a clientes directamente en Chile, pues ellos son abastecidos por nuestros clientes en Tacna, quienes nos generan gran demanda en especial para fiesta de Chile”.

Empresa B

“Al principio solo ofrecíamos pantalones de tela, conforme fuimos creciendo ampliamos a pantalones de jean, tela cruda; y no solo eso, si no que conforme iban saliendo nuevas modas tuvimos que adaptar nuestra producción, por ejemplo a los pantalones pitillos que están de moda, y nuestro siguiente paso es ofrecer pantalones para mujeres y niños”.

Empresa D

“La base para que mi negocio venda bien es que yo siempre tengo modelos nuevos que mi competencia no tiene, mientras yo tengo modelos nuevos puedo sacarles precio y así obtener más ganancia, es por eso que renuevo mis productos cada 15 días pues es lo que demora mi competencia en conseguir los mismos productos”.

La empresa C es la que se puede considerar presenta un verdadero estancamiento pues si bien producen prendas para hombres y mujeres, no han implementado nuevas estrategias para generar más ventas; por el contrario, consideran que cada año sus ventas se reducen y no saben exactamente qué decisión tomar para enfrentar esa situación.

Empresa C

“Nuestras ventas cada año están más bajas, por ello hemos decidido dejar de producir camisas para hombres con diseños especiales porque se demoran en salir; actualmente existe una gran incertidumbre pues el próximo año no sabemos si las ventas van a darnos lo suficiente como para sostener el negocio por ello estamos viendo que alternativas tenemos para poder sacar adelante otra vez nuestro negocio”.

Actualmente, se encuentran lidiando con un entorno internacional, por lo que se requiere nuevas estrategias para los cambios que ello produce.

- **Tasa de re-inversión insuficiente**

El autor plantea que existe una tasa de reinversión insuficiente y que es una debilidad que se puede encontrar en este tipo de empresas; en los casos de estudio se pudo identificar que la tasa de reinversión es entre 40% y 60% aproximadamente, siendo una prioridad designar de las utilidades estos porcentajes para poder hacer crecer el negocio y poder tener mayor capital para invertir, así como en general abastecerse con un mayor stock para afrontar las campañas que tienen a lo largo del año. Siendo el porcentaje de un 50% en promedio, por lo cual se puede indicar que existe una reinversión constante y significativa en las empresas.

Empresa A

“Tenemos que aumentar nuestro capital para poder tener un mayor stock y planificar con mayor anticipación nuestras campañas, pues al no tener stock con anticipación perdemos ventas y eso no es bueno para la empresa”.

Empresa B

“La mitad va a gastos familiares y el otra mitad a invertir en nueva maquinaria”.

Empresa C

“Con la mitad pago las deudas de la empresa y con la otra mitad, la familia”.

Empresa D

“Así como gano bien en mi empresa, también tengo que invertir en mejorar la organización, para poder crecer y seguir aumentando mis ventas”.

2.5 Concentración de la Propiedad y control de la gestión

Acorde al concepto restrictivo de C. Galve; la empresa familiar, “propiedad, control en manos del grupo familiar y vocación de continuidad hacia generaciones futuras” (Galve, 2002), en las cuatro microempresas textiles de Gamarra existe una unidad familiar que tiene la propiedad, el control y deseo de sucesión.

2.5.2 Concentración de la Propiedad

En los casos estudiados, la propiedad no se divide entre accionistas mayoritarios y accionistas minoritarios. La propiedad está en manos de la unidad familiar, accionistas únicos, representado por el fundador y/o hijos del fundador.

En la empresa A y D, se tiene como representante de la unidad familiar del negocio a los hijos. En la empresa B y C, se tienen parejas conyugales donde el esposo(o) son representantes de la unidad familiar.

2.5.3 Concentración del control de la gestión

En vista que los casos estudiados son microempresas familiares, se debe entender que los gerentes son los accionistas de la organización, miembros de una unidad familiar. Por ende, el control de la gestión se centra la unidad familiar.

El empresa A tienen al hijo como gerente y accionista quien controla la gestión de las principales áreas funcionales (técnica, comercial, contabilidad y administrativa) de la organización. En la empresa B, se encuentra el esposo, gerente y accionista, controla la gestión de 3 de las principales áreas funcionales (técnica, financiera y administrativa); mientras que a cargo del área comercial, otra área principal de la organización, se encuentra su esposa. En la empresa C, la esposa, gerente y accionista, controla la gestión de 3 de las principales áreas funcionales (comercial,

financiera y administrativa); mientras que a cargo del área técnica, otra área principal de la organización, se encuentra la esposa. En la empresa D, tienen a la hija como gerente y accionista quien controla la gestión de las principales áreas funcionales (área comercial, financiera y administrativa), mientras que delega a un tercero el área de contabilidad.

2.5.4 Deseo de sucesión

En los casos estudiados, las empresas A y D, están en proceso de sucesión. Mientras las empresas B y C, desean que sus hijos continúen el negocio.

2.6 Fortalezas y Debilidades generadas por la concentración de propiedad y control de la gestión

En las cuatro microempresas estudiadas, la separación entre la propiedad y el control de la gestión no es apreciable, siendo frecuente que los propietarios participen activamente en la toma de decisiones en alguna área funcional específica. Al no existir la divergencia de intereses, la limitación de los costes de agencia debidos a la separación de la propiedad y el control de gestión en las cuatro microempresas pueden generar beneficios: una visión a más largo plazo sin presiones de resultados cortoplacistas; mayor unidad de objetivos entre los accionistas; mayor velocidad de decisión; una cultura empresarial bien definida y, aunque a veces paternalista, generalmente más fuerte y compartida; mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos; mayor continuidad de los altos funcionarios y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas; menores costos de agencia; y mejor comunicación de la alta gerencia con proveedores y clientes.

Por otro lado, pueden surgir otros problemas como son superposición de roles empresariales y familiares; falta de planificación de la sucesión; “Nepotismo”; Exceso de desconfianza, control y secreto; gran resistencia al cambio y a la profesionalización; falta de una mentalidad orientada a resultados y a la creación de riqueza; liderazgo muy largo; problemas organizativos donde es frecuente vulnerar el principio de “unidad de mando”; dificultad para atraer y mantener a gente talentosa; estancamiento estratégico y falta de planificación; y tasa de re-inversión insuficiente.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1.1 Conclusiones del Objetivo General:

En el presente estudio el objetivo general fue describir la situación de la propiedad y el control en cuatro microempresas del sector textil, a razón de las características que presentaban y las fortalezas y/o debilidades que por ello se generaban.

Cada empresa analizada presentó ciertas características particulares, así como también, se pudo identificar características compartidas en los cuatro casos; como es en este caso el hecho de que las cuatro empresas presentaban una concentración de la propiedad y el control en la familia.

La concentración de la propiedad y el control en empresas familiares es una característica intrínseca, lo cual se pudo comprobar a través de la investigación realizada.

Es en este contexto que habiendo identificado la existencia de concentración de la propiedad y el control, se pudo ver que esta característica intrínseca genera determinadas fortalezas y debilidades en estas organizaciones, comprobando así la hipótesis principal de la investigación.

1.2 Conclusiones del Objetivo Específico 1:

En el primer objetivo específico planteado para el estudio estaba el establecer sobre qué áreas funcionales se ejercía el control en las empresas del estudio, esto en base a la teoría de las áreas funcionales desarrollada por Henri Fayol y las definiciones de control de Berle & Means y Rachana Charman.

Para poder describir la situación del control con respecto a las áreas funcionales de las cuatro empresas, se hizo una ponderación de las seis áreas funcionales, a través de la cual los participantes indicaban en qué orden de prioridad tenían las diferentes áreas en mención, para con ello poder entender con mayor precisión la lógica detrás del mayor control de ciertas áreas en la empresa.

En las cuatro empresas el área técnica, el área comercial y el área administrativa estuvieron entre las tres primeras consideradas por los autores, en el caso del área técnica (producción), fue considerada en tres de los cuatro casos como una de las tres más importantes, no siendo considerada

en la empresa D, pues al no tener un taller de confección y ser la única empresa no manufacturera del estudio, priorizo el área financiera antes que el área técnica.

Finalmente, identificadas estas áreas, se procedió a investigar sobre el control que ejercían desde la gestión los entrevistados en las diferentes áreas, siendo los resultados:

El control sobre las tres principales áreas de cada empresa se ejercía totalmente por un miembro de la familia; siendo el área técnica, comercial y administrativa las principales para tres de las cuatro empresas; y el área comercial, administrativa y financiera para la cuarta empresa.

En cuanto al área contable, esta no se encontraba entre las más importantes para los entrevistados, por lo cual se manejaba a través de un tercero (contador) quien se encargaba de manejar las actividades relacionadas al área.

En cuanto al área de seguridad, fue una constante la poca importancia que le otorgaban los empresarios, siendo en algunos casos mencionada su inexistencia en la empresa; hecho por el cual, fue la última área en todas las empresas y sus actividades se limitaban a la seguridad que podían contratar dentro de los establecimientos en los cuales tenían sus tiendas.

Partiendo de la hipótesis inicial, en la cual se planteó que existía una alta concentración del control sobre todas las áreas funcionales, se puede decir que la hipótesis planteada inicialmente no pudo ser comprobada totalmente, pues si bien se comprobó que existe un control concentrado sobre las principales áreas en cada organización, el estudio no indico que existiese un control sobre la totalidad de áreas planteadas; por lo cual se rechaza parcialmente la hipótesis.

Como conclusión se establece que las empresas tienen áreas a las que les dan una mayor importancia que a otras, y que son precisamente esas áreas sobre las que ejercen un control concentrado en la organización, siendo una característica presente en los cuatro casos del estudio.

1.3 Conclusiones del Objetivo Específico 2:

El segundo objetivo de la investigación era identificar en qué medida los propietarios tenían presencia en las principales áreas funcionales de las cuatro empresas del estudio a través del control que podían ejercer en ellas en base a las definiciones de control de Berle & Means y de Rachana Charman.

La hipótesis inicial planteaba que las empresas del estudio tenían un propietario miembro de la familia en cada una de las principales áreas funcionales de la organización, siendo la hipótesis confirmada totalmente por el estudio.

En las empresas a cargo de los socios fundadores, se comprobó que de las tres principales áreas para la organización (Área técnica, comercial y administrativa) estas se encontraban bajo el control de los socios fundadores, repartiéndose las áreas entre la pareja de esposos.

En el caso de las empresas que se encuentran a cargo de los hijos de los socios fundadores, se pudo comprobar que las principales áreas se encontraban a cargo de los actuales gerentes e hijos de los socios fundadores.

Es por ello que como conclusión del segundo objetivo, se pudo comprobar la presencia de un propietario miembro de la familia, ejerciendo el control en las principales áreas funcionales de la organización, evidenciando con ello la concentración del control sobre las principales áreas de la empresa en un miembro propietario de la familia.

1.4 Conclusiones del Objetivo Específico 3:

El tercer objetivo específico planteado buscaba caracterizar la situación actual de la propiedad y el control en relación a las fortalezas y debilidades que se pueden generar en las cuatro empresas del estudio en base a las 19 fortalezas y debilidades que plantea el autor Jon Martínez.

En base a esto, se planteó como hipótesis inicial que ante una situación de concentración de la propiedad y el control en las empresas del estudio se generarían más debilidades que fortalezas para la organización.

El estudio permitió identificar que de las once debilidades presentadas por el autor, en los cuatro casos de la investigación se presentaban solo ocho de ellas; desestimándose los planteamientos en relación a: nepotismo, por encontrarse que los empresarios no tenían un sesgo para contratar familiares; falta de una mentalidad orientada a los resultados, siendo la creación de valor uno de los principales objetivos de los empresarios; y, una tasa de reinversión insuficiente, siendo en promedio un 50% de sus utilidades las designadas para ser reinvertidas en sus empresas, principalmente destinado a generar un mayor stock de productos.

Así mismo, de las ocho fortalezas presentes en la teoría se pudo comprobar que las empresas contaban con la totalidad de fortalezas descritas por el autor.

Es por ello que como conclusión del estudio se pudo identificar que habiendo probado la concentración de la propiedad y el control en la empresa familiar, se pasó a identificar las fortalezas y/o debilidades generadas en las empresas, identificándose que existió en los casos en concreto la misma cantidad de fortalezas que debilidades, negándose la hipótesis inicial que indicaba que se generaban más debilidades que fortalezas para la organización.

1.5 Otras Conclusiones:

La propiedad se mantiene a lo largo del desarrollo de la empresa en la familia, siendo los socios fundadores (cónyuges) los que concentran la propiedad, la cual es otorgada sólo a sus hijos de ser el caso, pero no se desligan totalmente de ella.

La propiedad no se tiene necesariamente de manera formal (SUNARP), si no que los socios fundadores al iniciar el proceso de transición o ceder el control a sus hijos otorgan la propiedad formal en base a una conformación societaria (S.A.C. o E.I.R.L.).

Mientras no se esté dando la sucesión de la empresa, los propietarios son la pareja de esposos en igualdad de condiciones, dándose ciertas diferencias en las actividades y/o funciones que controlan, la esposa (área comercial, ventas) y el esposo (Área técnica, confección), pero encontrándose cada uno involucrado en los tres ámbitos del modelo de Davis y Taguiri.

Las empresas que han realizado la transición a los hijos, tienen a los socios fundadores como miembros de la familia y propietarios, manteniendo propiedad sobre la empresa aun cuando ya no participan del ámbito empresarial; y es el hijo-gerente quien se involucra ahora como propietario en el gobierno, estando en los tres ámbitos de Davis y Taguiri.

Las empresas tienen como principales áreas funcionales el área comercial, el área administrativa y el área técnica; siendo estas las más importantes en las tres primeras empresas que manufacturan sus productos; y siendo el área administrativa y comercial, dos de las tres áreas más importantes, junto al área financiera las áreas más importantes en la empresa que se dedica únicamente a la comercialización, pues no considera que tengan un área técnica establecida.

El control sobre las áreas se encuentra directamente relacionado con las áreas más importantes de la organización, encontrándose en el caso de las empresas que realizan manufactura las áreas comercial, administrativa y técnica controladas por el gerente de la organización en su totalidad o por la pareja de cónyuges; y en el caso de la empresa que se dedica a la comercialización,

las áreas de administración, comercialización y financiera son las más relevantes y sobre las que se ejerce el control del gerente.

El área contable se encuentra directamente relacionada a un tercero, no realizándose esta función dentro de las empresas y supeditándose el control o injerencia al suministro de los documentos necesarios para que el contador pueda realizar sus funciones.



2. Recomendaciones

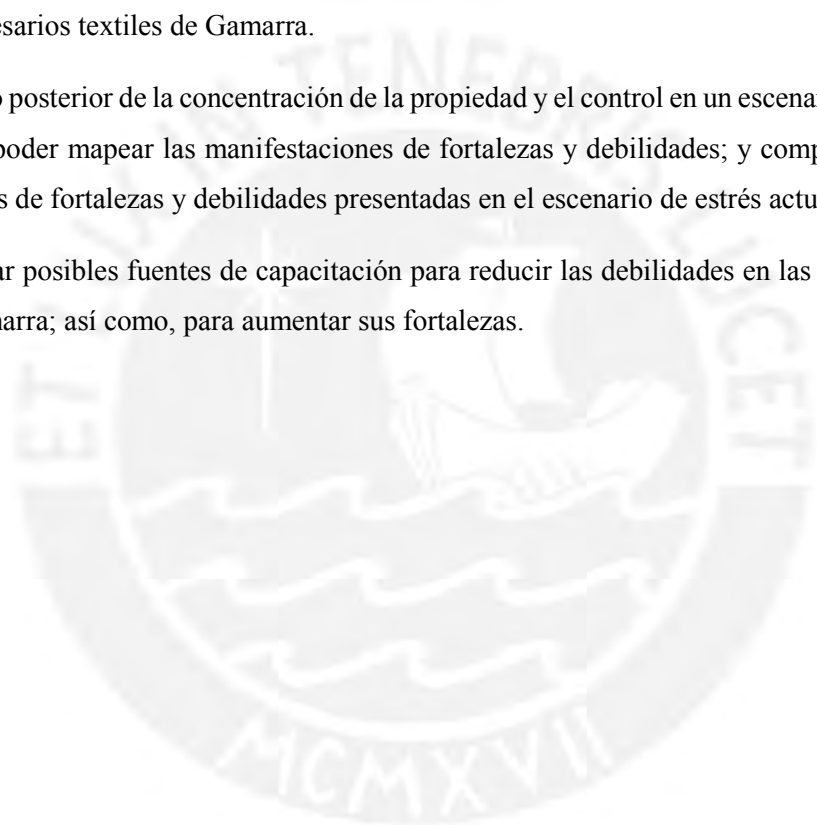
La presente investigación cumplió con los objetivos trazados; sin embargo, sería interesante profundizar en los siguientes temas:

Ampliación de un análisis cuantitativo de las fortalezas y debilidades halladas en la presente investigación. Mediante una muestra representativa de la población de microempresas textiles de Gamarra establecer cuáles son las fortalezas y debilidades representativas.

Ampliación de un análisis cuantitativo de las áreas de control halladas en la presente investigación. Establecer si la producción y las ventas son áreas de control indelegables por parte de los microempresarios textiles de Gamarra.

Estudio posterior de la concentración de la propiedad y el control en un escenario de no estrés. De ese modo, poder mapear las manifestaciones de fortalezas y debilidades; y compararlas con las manifestaciones de fortalezas y debilidades presentadas en el escenario de estrés actual.

Analizar posibles fuentes de capacitación para reducir las debilidades en las microempresas textiles de Gamarra; así como, para aumentar sus fortalezas.



REFERENCIAS

- Acosta, C. (2006). La Organización del trabajo en la empresa familiar: Mueblería Cervantes padres e hijos. *Licenciatura en Administración. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Economía. Universidad Autónoma Metropolitana.*
- Alderson, K. (2011). *Understanding the Family Business*. Business Expert Press.
- Amat, J. (1998). *La Continuidad de La Empresa Familiar*. España: Ediciones Editorial 2000.
- Amat, J. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: 2a ed. Gestión 2.000.
- Anderson y Baker. (2010). Gobierno Corporativo. En R. y. Anderson, *Gobierno Corporativo* (pág. 373). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Aronoff, C. (2000). *La sucesión en la empresa familiar: un nuevo líder, un nuevo héroe*. McGraw-Hill.
- Barbeito-Rodal, S., Guillen, E., Martínez, M., & Domínguez, G. (2005). Análisis del estado de las relaciones familia-empresa en las empresas familiares Gallegas. *XV Jornadas hispano-Lusas de Gestión Científica*.
- Barugel, E. (2005). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la empresa de familia. Obtenido de Universidad del CEMA: www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/65_Barugel.pdf
- Barugel, E. (2010). Gobierno corporativo en la empresa familiar: Arquitecturas diseñadas para superar la Crisis de la Delegación. *Universidad del CEMA*.
- Berle, A., & Means, G. (1967). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Berrios, R. (2014). Dumping y subsidios en las exportaciones chinas: El caso textil peruano. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/econo/article/viewFile/11101/9980>
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*, Vol 31, no. 3, pp 455-466.
- Callaci, C. (1998). La organización en la empresa familiar. *Inta*.
- Camara de Comercio de Lima. (2016). Importaciones peruanas caen 7% a mayo al sumar US\$14.644 millones: Obtenido de

<http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/importaciones-peruanas-caen-7-a-mayo-al-sumar-us-14-644-millones/571>

- CAPECHI. (2009). *Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y el Gobierno de la República Popular China*. Obtenido de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/espanol/0_Preambulo_espanol_rc.pdf
- Cardona, C. R. (2010). *Fundamentos de Administración* (Tercera edición ed.). Colombia: ECOE.
- Casillas, J., Diaz, M., Rus, S., & Vazquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1 (2), 38.
- Cátedra Prasa. (2001). El fundador, pieza clave en la sucesión. *El Aldabón*.
- Chamberlain, K., & Borbon, D. (2007). *La teoría de la agencia y su aplicación a las empresas familiares en la ciudad de Santiago de los Caballeros, República Dominicana*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/12/07/Empresas%20familiares%20final.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septima edición ed.). México: McGraw - Hill.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*. Texas: Baylor University.
- Confederación de Empresarios de La Coruña. (2008). *Guía de la empresa familiar*. La Coruña: Offset Valladares, sl.
- CONFIEP. (06 de Julio de 2015). Resumen de noticias: Obtenido de <http://www.confiep.org.pe/images/pdf/06-07-2015.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2 de Julio de 2013). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial Ley 30056*. Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/Textos/30056.pdf>
- Corporación Financiera Internacional [IFC]. (31 de 08 de 2010). *Guía Práctica de Gobierno Corporativo*. Obtenido de Capítulo 5 Desafíos de gobierno corporativo para empresas familiares: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/f66fb280485835039051f9fc046daa89/Spanish_CG_Guide_Chapter5.pdf?MOD=AJPERES

- Davis, J., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Fam. Bus. Rev.* 2, 47-74.
- Dominguez, P. (17 de 10 de 2013). ¿El Nepotismo es positivo o negativo?: Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia/2013/10/el-nepotismo-es-positivo-o-neg.html>
- Echezárraga, J. M. (2011). *Empresas familiares reto al destino*. Buenos Aires: Granica.
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la Pyme: Una evidencia empírica en empresas mexicanas. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 2-3.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26, 301–325.
- Fasson, A. (09 de 08 de 2016). *La crisis del emporio: un análisis sobre lo que está ocurriendo en Gamarra*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/09/la-crisis-del-emporio-un-analisis-sobre-lo-que-esta-ocurriendo-en-gamarra/>
- Favier Dubois & Spagnolo . (04 de 2013). Obtenido de El Protocolo de La Empresa Familiar y su Valor Jurídico: <http://www.favierduboisspagnolo.com/fds2/wp-content/uploads/2013/04/El-Protocolo-de-La-Empresa-Familiar-y-su-Valor-Jur%C3%ADdico.pdf>
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (Decimocuarta ed.). Argentina: El Ateneo.
- Ferrari, M., Müller, M., & Olivera, C. (2011). Modelo evolutivo tridimensional aplicado a las empresas familiares en el sector Chacinados. Trabajo monográfico. Facultad de ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República.
- Flores, J., & Rozas, A. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *QUIPUKAMAYOC, UNMSM*, 7-22.
- Gallo, M. (1989). *Las Empresas Familiares*. Barcelona: IESE.
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: La empresa familiar. *Ekonomiaz N° 50. 2° Cuatrimestre* , 168-169.
- Ganesca, E., Urbano, D., Lluís, J., Guallarte, C., & Verges, J. (2003). *Creación de empresas*. Barcelona: Universidad Aunoma de Barcelona.
- García, L. (2005). Estudio de Empresas Familiares en escenarios partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional. *Omnia, Año 11, N° 2. Universidad de Zulia*.

- García, L., Bolaños, I., Garrigos, S., Gómez, F., Hierro, M., & Tejedor, M. (2009). *Como Resolver los Conflictos Familiares*. Madrid: Dirección General de Familia, Comunidad de Madrid.
- Gersick, K., Lansberg, I., & Desjardins, M. (2003). El cambio como una oportunidad. *Gestión de negocios*, 3(6).
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Mexico: Ed. Panorama. Ira. Ed.
- Gonzales et al. (2010). *Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia*. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3619/2721
- González, T. (2009). El compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar. *Facultad de Economía. Universidad de Valencia*.
- Gutiérrez, A. M., Amador, M. E., & Rafael, E. (04 de 2011). *Competitividad de los Clúster Textil Perú México*. Obtenido de revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/3816/3061
- Holderness and Sheehan. (1988). *The role of majority shareholders in publicly held corporations: An exploratory analysis*. Journal of Financial Economics.
- Indecopi. (07 de 2015). RESOLUCIÓN 0293-2015/SDC-INDECOPI. Obtenido de <http://www.elperuano.com.pe/normaselperuano/2015/06/06/1246386-1.html>
- INEI. (2015). Directorio Central de Empresas y Establecimientos. *Estadística*.
- International Finance Corporation. (2011). *IFC Family Business Governance*. Obtenido de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf?MOD=AJPERES
- La Republica. (08 de 10 de 2008). *Gamarra*, pág. 15.
- Lansberg, I. (1983). "Managing human resources in family firms: the problem of. Organizational Dynamics.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, vol. 1, nº, 11-19.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Litz, R. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 71-81.

- Mareategui, L. (19 de 08 de 2016). Una de cada cinco mypes textiles se volvería importadora. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/cada-cinco-mypes-textiles-se-volveria-importadora-2172759>
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares: Reto al Destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Matute, G., Fabian, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: Universidad ESAN, 2010. – 144 p. –.
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 160-169. Obtenido de www.revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/download/14875/15415
- Mendoza, O. (1995). Gamarra : una posibilidad de generación de empleo . *Economía informal-Lima*, N° 296 - 297 .
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Canella, A. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance* 13:5, 829-858.
- Monsalves, J. (2008). *LA EMPRESA FAMILIAR EN CHILE Y EL IMPACTO DE LA CULTURA LATINA*. Chile: IDDE Escuela de Negocios.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. (1988). *Alternative Mechanisms for Corporate Control*. Chicago: University of Chicago Press.
- Muñoz, C. (2008). *Buen gobierno corporativo = competitividad*. Obtenido de ESPAE: http://www.espae.espol.edu.ec/descargar_documento/318-buen-gobierno-corporativo--competitividad.
- Neubauer y Lank. (1999). *La empresa familiar*. Bilbao, España: Deusto.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Paris: OCDE Publications.
- Ortiz Sanchez, I. (11 de 2010). *El derecho de propiedad y la posesión Informal*. Obtenido de Congreso de la Republica del Perú: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/24EBD5646B3E73F605257C1C0061808F/\\$FILE/Derecho_de_Propiedad_informal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/24EBD5646B3E73F605257C1C0061808F/$FILE/Derecho_de_Propiedad_informal.pdf)
- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* .

- Perez, A., & Gisbert, V. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. *Área de Innovación y Desarrollo, S.L.*
- Pérez, M. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Grafica Rogar.
- Pérez-González, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review*, 96(5): 1559-1588.
- Press, E. (2011). *Empresas de Familia: Del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Proteus Management Consulting. (2015). *Emprendimiento Transgeneracional y Creación de Riqueza*. Chile: Proteus Management Consulting.
- Rachana Charma, A. (2000). *Principles of Business Management*. New Delhi: Atlantic.
- Real Academia Española (RAE) (2016). Nepotismo. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=QPZCcSz>
- Rojas, M. (2012). La Experiencia de Compra en Gamarra. *Escuela de Sociología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 16.
- Segaro, E. (2012). *Internationalization of Family Small and Medium Sized Enterprises. Impact of Ownership, Governance and*. Obtenido de http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-414-8.pdf
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2016). Obtenido de Estadísticas de Exportación del Sector Textil y Confecciones: <http://comitetextilperu.com/boletin%20textil/docs/expor.pdf>
- Tanaka, M., Ames, P., Sulmont, D., Uccelli, F., & Vargas, C. (1999). EL PODER VISTO DESDE ABAJO : democracia, educación y ciudadanía en espacios locales. *Instituto de Estudios Peruanos*, 27.
- Tanner, F. (1994). Do you have an effective compensation plan for you key employees? *Family Bussiness Forum Quartely*, 8.
- The Government Commission of the German Corporate Governance Code. (2001). *Corporate Governance Code*. Obtenido de Schiffsmeldedienst GmbH: <http://www.dcgk.de/es/kodex/5.html>
- Tonicelli, M. (2010). *Gestión de los conflictos en la empresa familiar: Una mirada al futuro de la empresa*. Rosario, Argentina: Comercialización. Universidad Abierta interamericana.
- Trujillo Díaz , M. (2013). *Análisis, diseño e implementación de un sistema de planificación de procesos productivos para Pymes textiles y de confecciones* . Lima: PUCP.

- Universidad del Quindío. (2011). *Facultad de ciencias económicas y administrativas programa de administración financiera material de apoyo contabilidad básica área contable*. Obtenido de http://portalanterior.uniquindio.edu.co/fac/economicas/documentos/tec_financiera/mapoyo/4/contabilidad_basica.pdf
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). *Benefits and Costs of Control-Enhancing Mechanisms in U.S. Family Firms*. Obtenido de <http://wgfa.wharton.upenn.edu/VillalongaAmitControlMechanisms.pdf>
- Villalonga, B., & Amit, R. (2009). How Are U.S. Family Firms Controlled? *Review of Financial Studies* 22:8, 3047–3091.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods. Quinta Edición. Los Ángeles: SAGE*.



ANEXOS

ANEXO A: Consentimiento informado

La presente investigación, **DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROPIEDAD Y EL CONTROL EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL DE GAMARRA: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO DE 4 MICROEMPRESAS**, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente **Carmen Margarita Ilizarbe Pizarro**.

El objetivo de contar con la información solicitada de **datos de perfil de la organización y del propietario de la organización es poder describir con claridad la relación de la propiedad y el control, así como sus fortalezas y debilidades de las microempresas textiles de Gamarra**. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

Jorge Iván Yupanqui Durán
20073195

Héctor Martín Velásquez Sánchez
20089056

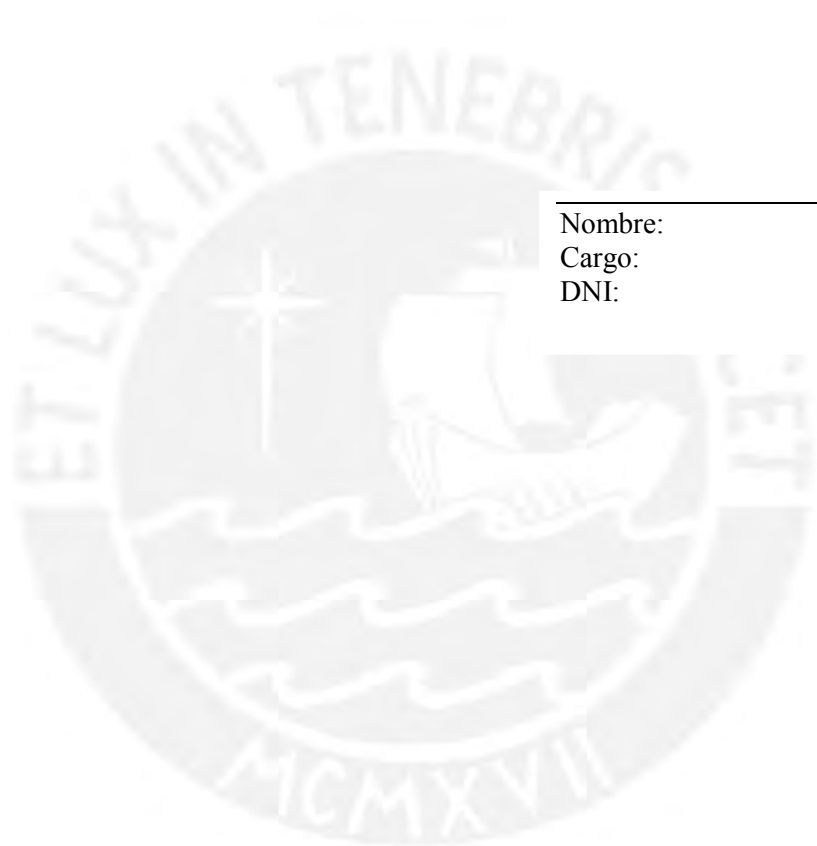
Yo, representante de autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “**DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROPIEDAD Y EL CONTROL EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL DE GAMARRA: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO DE 4 MICROEMPRESAS**”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre: _____

Cargo:

DNI:



ANEXO B: Encuesta para microempresas familiares del sector textil de Gamarra

Saludo:

Buenos días/tardes, se está realizando la presente encuesta con la finalidad de poder conocer más sobre las microempresas textiles de Gamarra y sus diferentes procesos. Le agradecemos por el tiempo empleado para la encuesta, así como también, por la claridad y veracidad de sus respuestas, las cuales serán procesadas de manera anónima.

Presentación inicial:

La presente encuesta busca recopilar información directa con respecto al funcionamiento y características especiales y únicas que las microempresas familiares del sector textil de Gamarra presentan en relación a la propiedad y el control de las mismas.

Esta información servirá para desarrollar la tesis “La propiedad y el control en microempresas del sector textil de Gamarra”, con la cual los alumnos Jorge Iván Yupanqui Durán y Héctor Martín Velásquez Sánchez optarán por el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cabe mencionar que toda la información aquí referida será únicamente de uso académico y de investigación, para los fines concernientes al desarrollo y sustentación de la tesis en mención.

Si tiene problemas o dificultades para comprender las preguntas y desea más información consulte con la persona encargada que se encuentra aplicando la encuesta.

El tiempo estimado de duración de la presente encuesta es de 15 a 20 minutos.

Sección 1: Perfil del encuestado y de la empresa

A continuación se presentan una serie de preguntas destinadas a brindarnos información de su persona, así como también, de su organización. Consta de 16 preguntas.

Datos personales:

1. Sexo
 - a. Hombre
 - b. Mujer

2. Cargo en la empresa

3. Edad

_____ (años)

4. Estado Civil

a. Soltero(a)

b. Casado(a)

c. Conviviente

d. Separado(a)

e. Otros (indicar) _____

5. Nivel educativo

a. Primaria completa

b. Secundaria completa

c. Estudios superiores completos

d. Otros (indicar) _____

6. Tiempo de experiencia en el rubro de su empresa

_____ (años)

7. Número total de hijos

a. Hombres _____ Edad(es): _____ (años)

b. Mujeres _____ Edad(es): _____ (años)

Datos de la organización:

8. Nombre de la empresa o Razón Social

9. Giro del negocio

a. Ropa de niños

b. Ropa de mujer

c. Ropa de hombre

d. Otros (indicar) _____

10. RUC

11. Tiempo de creación

_____ (años)

12. Número de propietarios y accionistas de la empresa

13. Número de propietarios y accionistas que trabajan en la empresa

14. Número de propietarios y accionistas que son miembros de la familia

15. Cantidad de trabajadores de la empresa (incluidos propietarios y accionistas que trabajen en la empresa)

16. Cantidad de trabajadores que son miembros de la familia

Sección 2: Áreas funcionales de su organización

A continuación se presentan una serie de preguntas destinadas a brindarnos información sobre la estructura de su organización. Consta de 7 preguntas.

1. ¿Cuál de las siguientes áreas reconoce o considera que tiene su empresa? (Seleccione 1 o más alternativas).

- a. Área técnica (Producción)
- b. Área comercial (Ventas)
- c. Área financiera (Capital y/o Bancos)
- d. Área de Seguridad (Seguridad laboral y cuidado de los bienes y personas)
- e. Área de contabilidad
- f. Área Administrativa
- g. Otros (indicar) _____

2. De las 6 áreas indicadas previamente califique del 1 al 6 el nivel de importancia que tienen en su empresa. 1 (Altamente importante) a 6 (Nada importante).

- a. Área técnica (Producción) _____
- b. Área comercial (Ventas) _____
- c. Área financiera (Capital y/o Bancos) _____

- d. Área de Seguridad (Seguridad laboral y cuidado de los bienes y personas) _____
- e. Área de contabilidad _____
- f. Área Administrativa _____
- g. Otros _____

3. ¿De las áreas, sobre cuántas tiene o considera que tiene usted el control directo (toma decisiones)? (Seleccione solo una alternativa).

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. 6 a más
- g. Ninguna

4. ¿Qué áreas controla usted? (Seleccione 1 o más alternativas).

- a. Área técnica (Producción)
- b. Área comercial (Ventas)
- c. Área financiera (Capital y/o Bancos)
- d. Área de Seguridad (Seguridad laboral y cuidado de los bienes y personas)
- e. Área de contabilidad
- f. Área Administrativa
- g. Otros (indicar) _____

5. ¿Qué áreas considera usted que no son necesarias en su organización? (Seleccione 1 o más alternativas).

- a. Área técnica (Producción)
- b. Área comercial (Ventas)
- c. Área financiera (Capital y/o Bancos)
- d. Área de Seguridad (Seguridad laboral y cuidado de los bienes y personas)

- e. Área de contabilidad
 - f. Área Administrativa
6. ¿Qué áreas considera usted que no existen en su organización? (Seleccione 1 o más alternativas).
- a. Área técnica (Producción)
 - b. Área comercial (Ventas)
 - c. Área financiera (Capital y/o Bancos)
 - d. Área de Seguridad (Seguridad laboral y cuidado de los bienes y personas)
 - e. Área de contabilidad
 - f. Área Administrativa
7. ¿Quién tiene el control en su empresa (toma decisiones) con respecto a las siguientes 6 áreas?
- a. Área técnica (Producción) _____
 - b. Área comercial (Ventas) _____
 - c. Área financiera (Capital y/o Bancos) _____
 - d. Área de Seguridad (Seguridad laboral y cuidado de los bienes y personas)

 - e. Área de contabilidad _____
 - f. Área Administrativa _____
 - g. Otros _____

Sección 3: Gestión en la organización con respecto al manejo de la propiedad y el control

A continuación se presentan una serie de preguntas sobre situaciones que ocurren en las empresas. Por favor señale su opinión sobre aspectos de la gestión de su empresa. Consta de 19 preguntas.

1. ¿Prefiere usted invertir en proyectos que generen ingreso antes de un año o a más de un año?
(Una visión a más largo plazo sin presiones de resultados cortoplacistas.)
- a) Menores de un año

- b) Mayores de un año
2. ¿Considera que la jerarquía familiar debe respetarse también en la jerarquía de la empresa?
(Superposición de roles empresariales y familiares)
- a) Si
b) No
3. ¿El/Los propietario(s) tienen conflictos de intereses cuando definen un proyecto? (Mayor
unidad de objetivos entre los accionistas)
- c) Si
d) No
4. ¿Tiene definido quien continuara con su negocio a futuro? (Falta de planificación de la
sucesión)
- a) Si
b) No
5. ¿Cuántos días son necesarios para tomar una decisión importante en su empresa?
(Mayor velocidad de decisión)
- a) 1 día
b) 1 semana
c) 1 mes
d) Otros _____
6. ¿Prefiere que sus trabajadores sean miembros de su familia? (Nepotismo)
- a) Si
b) No
7. ¿Cree que todos los trabajadores de la empresa conocen los principios y valores de la empresa?
(Una cultura empresarial bien definida y, aunque a veces paternalista, generalmente más fuerte
y compartida.)
- a) Si
b) No
8. ¿Comparte usted los conocimientos de su negocio con todos sus trabajadores?
(No se traspasa a otro miembro no familiar de la empresa) (Exceso de desconfianza, control y
secreto.)
- a) Si
b) No

9. ¿Cuántas horas en promedio trabaja usted al día? (Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.)
- a) 4 horas al día
 - b) 8 horas al día
 - c) 12 horas al día
 - d) Más de 12 horas al día
10. ¿Se ofrece un plan de carrera dentro de la empresa? (Gran resistencia al cambio y la profesionalización.)
- a) Si
 - b) No
11. ¿Existe posibilidad que se retire de su empresa si le ofrecen un mejor salario en otra organización? Mayor continuidad de los altos funcionarios y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- a) Si
 - b) No
12. ¿Cuál es el fin de su empresa? Mayor continuidad de los altos funcionarios y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- a) Unir la familia
 - b) Crear mayor riqueza
13. ¿Existe una gran dificultad para controlar a sus trabajadores? (Menores costos de agencia.)
- a) Si
 - b) No
14. ¿A qué edad piensa jubilarse? (Liderazgo muy largo.)
- a) Menos de 60 años
 - b) Entre 60 y 70 años
 - c) Entre 70 y 75 años
 - d) Más de 75 años
15. ¿Mantiene usted un trato directo con sus proveedores y clientes? (Mejor comunicación de la alta gerencia con proveedores y clientes y por lo tanto mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.)
- a) Si
 - b) No

16. ¿Cuándo existe un problema en el área que usted maneja, por ejemplo producción, se quejan con otro miembro familiar? Problemas organizativos donde es frecuente vulnerar el principio de “unidad de mando”.
- a) Si
 - b) No
17. ¿Considera que es difícil conseguir y mantener empleados talentosos y productivos en su empresa? Dificultad para atraer y mantener a gente talentosa.
- a) Si
 - b) No
18. ¿Tiene en mente algún proyecto para hacer crecer su negocio a largo plazo? Estancamiento estratégico y falta de planificación.
- a) Si
 - b) No
19. ¿Qué porcentaje de sus ganancias reinvierte en su empresa? Tasa de re-inversión insuficiente.
- a) 0% a 20%
 - b) 20% a 40%
 - c) 40% a 60%
 - d) 60% a 80%
 - e) 80% a 100%

ANEXO C: Guía de entrevista semiestructurada

Fecha: _____ **Hora:** _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador(a): _____

Entrevistado(a):

Nombre: _____

Género: Hombre / Mujer Cargo: _____ **Empresa:** _____

Saludo:

Buenos días/tardes, se está realizando la presente entrevista con la finalidad de poder conocer más sobre las microempresas familiares del sector textil de Gamarra y las implicancias del tipo de gestión que tienen sobre la propiedad y el control. Le agradecemos por el tiempo empleado para la entrevista, así como también, por la claridad y veracidad de sus respuestas, las cuales serán procesadas de manera anónima.

Siéntase libre de compartir sus ideas sin restricción, pues no existe una respuesta correcta o incorrecta, lo más importante es su opinión sincera en base a los temas que vamos a desarrollar.

Cabe mencionar que toda la información aquí referida será únicamente de uso académico y de investigación, para los fines concernientes al desarrollo y sustentación de la tesis en mención.

El tiempo estimado de duración de la presente entrevista es de 45 a 60 minutos.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

*Para agilizar la toma de información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para los fines académicos mencionados.

Objetivos:

A través de dos temas principales para el entrevistado, la historia de la empresa y las campañas de venta que han desarrollado, se procederá a profundizar en cuatro temas para la presente tesis:

1. Interacción entre la familia y la empresa
2. Largo plazo y planificación
3. Toma de decisiones y control
4. Gestión, políticas y estrategias de la empresa

Estos temas permitirán categorizar los principales hallazgos en cuatro bloques de análisis para el trabajo.

Historia de la organización:

1. Interacción entre la familia y la empresa
 - Organización y jerarquía de la empresa
 - Roles familiares en la conformación y funcionamiento de la empresa
2. Largo plazo y planificación
 - Proyectos de la empresa
 - Planes de desarrollo y crecimiento

Campañas de venta:

1. Toma de decisiones y control
 - Aspectos relevantes de la toma de decisiones para campañas (¿Cómo? ¿Por qué?)
 - Principales procesos, actividades o funciones sobre los que se ejerce control en campañas (¿Cómo? ¿Por qué?)
2. Gestión, políticas y estrategias de la empresa
 - Aspectos relevantes con respecto a la mano de obra
 - Ejemplos de campañas exitosas (¿Por qué?)
 - Ejemplos de campañas poco exitosas (¿Por qué?)

Cierre:

- Principales problemas que identifica en su organización
- Principales fortalezas que identifica en su organización

ANEXO D: Matriz de consistencia

PREGUNTA / PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	CONCEPTO / VARIABLE	FUENTE DE VERIFICACION	RESPUESTA / CATEGORIA
GENERAL					
¿Cuál es la situación actual de la propiedad y el control en Cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamma?	Describir la situación actual de la propiedad y el control en cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.	La concentración de la propiedad y el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra generan tanto fortalezas como debilidades.	Existe una alta o baja concentración de la propiedad y del control que generan fortalezas y debilidades.	Encuestas Entrevistas -semiestructuradas	Propiedad concentrada Control concentrado No se generan fortalezas y debilidades Si se generan fortalezas y debilidades
ESPECIFICO					
¿Cuáles son las principales áreas funcionales sobre las que se ejercen el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra?	Determinar las principales áreas funcionales sobre las que se ejerce el control en tu cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.	Las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra tienen una alta concentración del control sobre todas sus áreas funcionales.	El mayor o menor control de las áreas funcionales de una microempresa.	Encuestas Entrevistas -semiestructuradas	Concentración en: Funciones técnicas Funciones comerciales Funciones financieras Funciones de seguridad Funciones contables Funciones administrativas
¿Cuál es el grado de presencia de los propietarios en las principales áreas funcionales de las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra?	Determinar la presencia de los propietarios en las principales áreas funcionales de las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.	Las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra tienen un propietario miembro de la familia en las principales áreas funcionales.	Tienen o no tienen un propietario en las principales áreas funcionales	Encuestas Entrevistas -semiestructuradas	Propietario fundador (Cónyuge-Hijos) en: Funciones técnicas Funciones comerciales Funciones financieras Funciones de seguridad Funciones contables Funciones administrativas
¿Cómo afecta la situación actual de la propiedad y el control a las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra en base a sus fortalezas y debilidades que generan?	Caracterizar las fortalezas y debilidades que se generan por la situación actual de la propiedad y el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra.	La concentración de la propiedad y el control en las cuatro microempresas textiles estudiadas de Gamarra generan más debilidades que fortalezas.	Las mayores o menores fortalezas y debilidades generadas de la situación actual de la propiedad y el control	Encuestas Entrevistas -semiestructuradas	Fortalezas: Una visión a más largo plazo sin presiones de resultados cortoplacistas, mayor unidad de objetivos entre los accionistas, mayor velocidad de decisión, una cultura empresarial bien definida, mayor dedicación a la empresa, mayor continuidad de los altos funcionarios, menores costos de agencia y mejor comunicación de la alta gerencia. Debilidades: Superposición de roles, falta de planificación de la sucesión, "nepotismo", exceso de desconfianza, Resistencia al cambio y la profesionalización, falta de una mentalidad orientada a la generación de valor y la creación de riqueza, liderazgo largo, problemas organizativos, dificultad para atraer y mantener gente talentosa, estancamiento estratégico y falta de planificación, tasa de reinversión insuficiente.

ANEXO E: Cuestionario a experto

**CUESTIONARIO A ESPECIALISTA EN METODOLOGÍA
CUALITATIVA**

Profesor: Edilberto Casado

Presentación inicial:

El presente cuestionario busca verificar y contar con una opinión favorable de que la metodología empleada en la tesis “DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROPIEDAD Y EL CONTROL EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL DE GAMARRA: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO DE 4 MICROEMPRESAS” cuenta con una rigurosidad aceptable, con la cual los alumnos Jorge Iván Yupanqui Durán y Héctor Martín Velásquez Sánchez optarán por el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cabe mencionar que toda la información aquí referida será únicamente de uso académico y de investigación, para los fines concernientes al desarrollo y sustentación de la tesis en mención.

Primera pregunta: ¿Cuál es la metodología utilizada en la tesis?

Segunda pregunta: ¿Qué han realizado los investigadores en su tesis?

Tercera pregunta: ¿Cómo es la recogida de datos y construcción de los cuestionarios?

Cuarta pregunta: ¿Cuál es la categorización de los datos?

Quinta Pregunta: ¿Cómo describen sus conclusiones?

Sexta Pregunta: ¿Cuáles son sus conclusiones respecto a la tesis planteada?

ANEXO F: Anexos digitales

Contenido:

- Consentimientos informados de los participantes en las encuestas y entrevistas de la presente tesis; así como también, los consentimientos informados de los especialistas que aportaron en la realización del presente estudios.

