

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



La cultura y la sucesión como factores determinantes para la transición de empresa familiar a familia empresaria. Caso de estudio: Familia Cubillas

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

Damaris Alessandra Cachay Carranza

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Margiory Milagros Cubillas Ramos

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Jose Alonso Santa Maria Silva

Asesor:

Jorge Mendoza Woodman

Lima, 2023

La tesis:

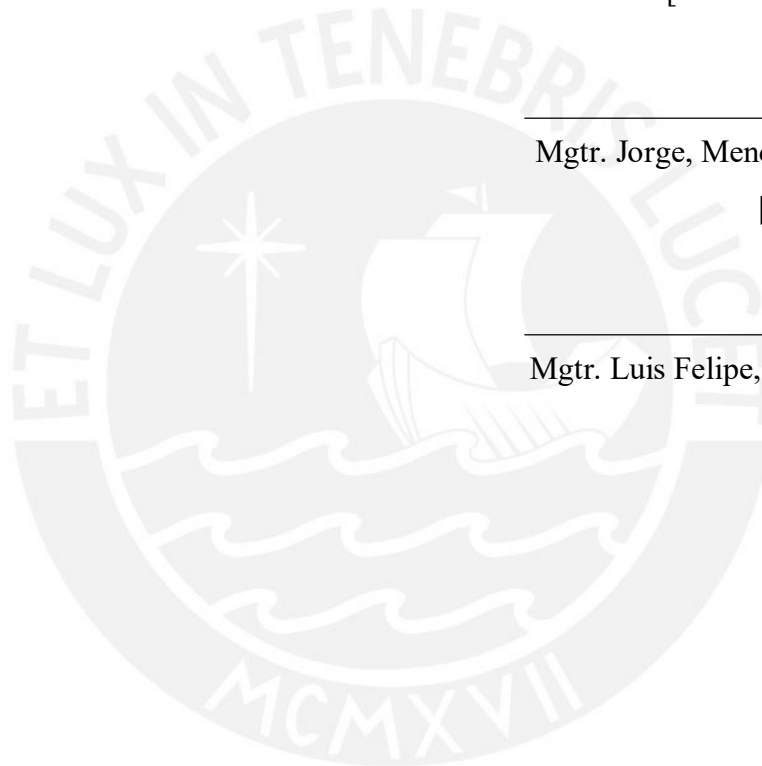
La cultura y la sucesión como factores determinantes para la transición de empresa familiar a familia empresaria. Caso de estudio: Familia Cubillas

ha sido aprobada por:

Mgr. Hugo Carlos, Wiener Fresco
[Presidente del Jurado]

Mgr. Jorge, Mendoza Woodman
[Asesor Jurado]

Mgr. Luis Felipe, Soltau Salcedo
[Tercer Jurado]




Informe de similitud

Yo, Jorge Eduardo Mendoza Woodman, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “ La cultura y la sucesión como factores determinantes para la transición de empresa familiar a familia empresaria. Caso de estudio: Familia Cubillas”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Damaris Alessandra Cachay Carranza, José Alonso Santa Maria Silva y Margiory Milagros Cubillas Ramos, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 23%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 13 de setiembre de 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: 13 de setiembre de 2023

| | |
|--|--|
| Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Mendoza Woodman, Jorge Eduardo | |
| DNI: 07789896 |  |
| ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8474-2367 | |

A mis padres Roberto y Gladys; mi hermano Kenny por motivarme a siempre seguir adelante y mi compañero de amanecidas mi macosta Rufo. A mis amigas por haberme apoyado siempre emocionalmente para seguir adelante. A nuestro asesor Jorge Woodman por la paciencia y el apoyo brindado.

Margiory Cubillas

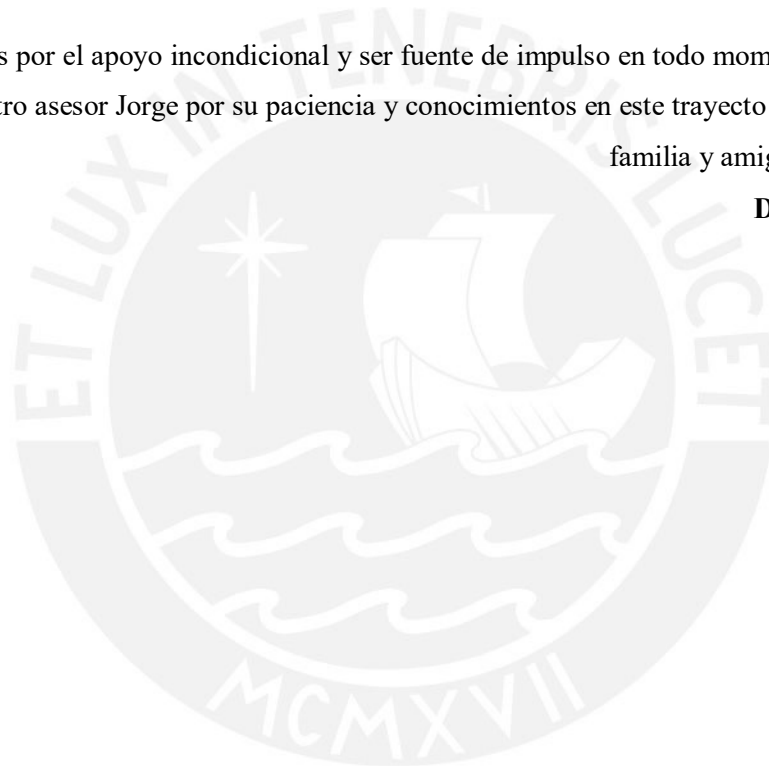
A mi madre por su paciencia y apoyo; a mis amigos que me motivaron siempre y al profesor Jorge Woodman por las ganas siempre de hacernos aprender y mejorar cada día más.

Alonso Santa Maria

A mis padres por el apoyo incondicional y ser fuente de impulso en todo momento de mi vida.

A nuestro asesor Jorge por su paciencia y conocimientos en este trayecto de la tesis. A mi familia y amigos jamaiquinos.

Damaris Cachay



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad aportar al ecosistema de empresas familiares del Perú, ayudándolas a identificar sus puntos de mejora y los factores críticos para asegurar un crecimiento a lo largo del tiempo. Así mismo, para esta investigación se trabajó con una familia empresaria dedicada al rubro de educación.

Para el cumplimiento del objetivo de la investigación, ésta se desarrolló en 3 etapas fundamentales: análisis teórico, recolección de información y análisis de la información recolectada.

Así mismo, la presente investigación se presenta en 6 secciones. En primer lugar, se delimita el fenómeno a estudiar, planteando las preguntas y objetivos de investigación. En segundo lugar, se analiza la bibliografía académica más relevante para el tema de estudio, identificando los principales autores. En tercer lugar, se realiza una revisión del contexto de las empresas familiares en el Perú, específicamente de las escuelas peruanas. En cuarto lugar, se establece la metodología de investigación y el plan de recolección de información. En quinto lugar, se analiza la información recolectada en la fase de campo. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones al sujeto de estudio.

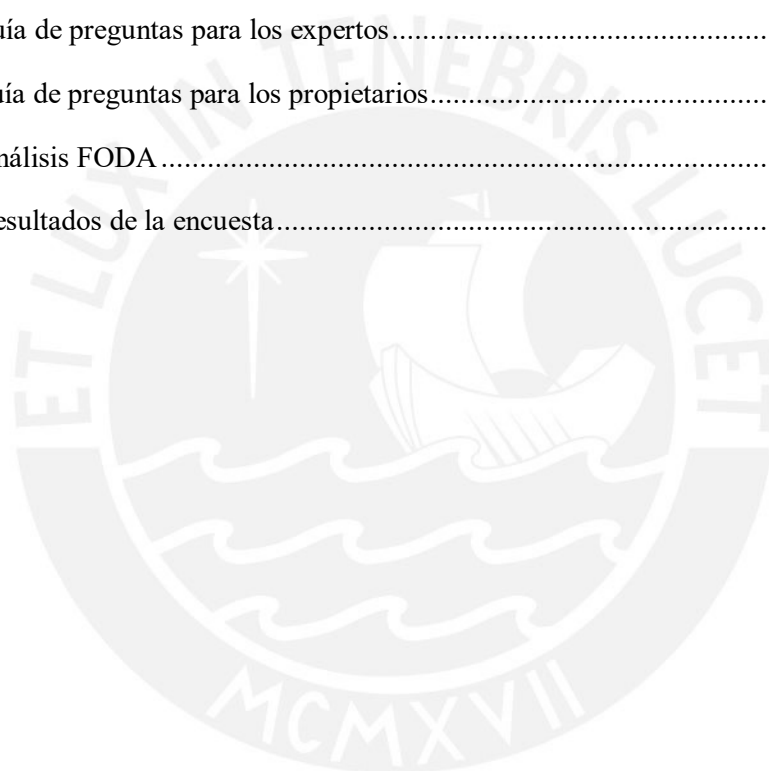
Palabras clave: Empresa familiar, emprendimiento, sector educativo

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 2 |
| 1. Problema de investigación..... | 2 |
| 2. Preguntas de Investigación | 4 |
| 2.1 Pregunta General | 4 |
| 2.2 Preguntas Específicas..... | 5 |
| 3. Objetivos de la investigación..... | 5 |
| 3.1 Objetivo General..... | 5 |
| 3.2 Objetivos Específicos..... | 5 |
| 4. Justificación..... | 5 |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| 1. Empresas familiares | 7 |
| 1.1 Características de las empresas familiares | 9 |
| 1.2 El concepto de <i>Familiness</i> | 10 |
| 1.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares | 10 |
| 2. Emprendimiento | 13 |
| 2.1 Tipos de emprendimiento y su relación con el crecimiento económico..... | 14 |
| 2.2 Emprendedor | 16 |
| 3. Familias Empresarias | 17 |
| 3.1 Proceso para trascender a Familia Empresaria | 21 |
| 3.2 Factores relevantes para la transición a Familia Empresaria | 22 |
| CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL..... | 35 |
| 1. Empresas familiares en el Perú..... | 35 |
| 1.1 Familias empresarias en el Perú..... | 37 |
| 2. El sector educativo..... | 38 |
| 2.1 El sector educativo en Latinoamérica | 38 |
| 2.2 El sector educativo en el Perú..... | 40 |

| | |
|---|----|
| 2.3 Las escuelas privadas en el Perú..... | 42 |
| 3. Familia Cubillas y composición de la empresa | 44 |
| 3.1 Familia Cubillas..... | 44 |
| 3.2 Composición de la empresa..... | 45 |
| 3.3 Análisis y diagnóstico de la empresa | 47 |
| CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 53 |
| 1. Criterio de investigación | 53 |
| 1.1 Enfoque de la investigación..... | 53 |
| 1.2 Alcance del Estudio | 53 |
| 1.3 Diseño del proceso de la investigación | 54 |
| 1.4 Horizonte Transversal..... | 54 |
| 1.5 Sujeto de estudio: Población y muestra..... | 54 |
| 2. Secuencia Metodológica | 56 |
| 2.1 Revisión de fuentes secundarias y entrevistas a experto | 56 |
| 2.2 Levantamiento de información..... | 56 |
| 2.3 Técnicas de Análisis | 57 |
| 2.4 Secuencia Metodológica | 57 |
| CAPÍTULO 5: HALLAZGOS | 60 |
| 1. Hallazgos de entrevistas | 60 |
| 1.1 Gestión Familiar | 61 |
| 1.2 Cultura..... | 70 |
| 1.3 Sucesión | 74 |
| 2. Discusión..... | 76 |
| 2.1 Gestión familiar | 76 |
| 2.2 Cultura..... | 80 |
| 2.3 Sucesión | 83 |
| 3. Comentarios Finales..... | 85 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 88 |

| | |
|---|-----|
| 1. Conclusiones | 88 |
| 2. Recomendaciones | 89 |
| REFERENCIAS | 92 |
| ANEXO..... | 99 |
| ANEXO A: Matriz de consistencia..... | 99 |
| ANEXO B: Guía de preguntas para los dueños..... | 102 |
| ANEXO C: Guía de preguntas para los docentes | 103 |
| ANEXO D: Guía de preguntas para los dueños | 104 |
| ANEXO E: Guía de preguntas para los expertos..... | 105 |
| ANEXO F: Guía de preguntas para los propietarios..... | 109 |
| ANEXO G: Análisis FODA | 111 |
| ANEXO H: Resultados de la encuesta..... | 112 |



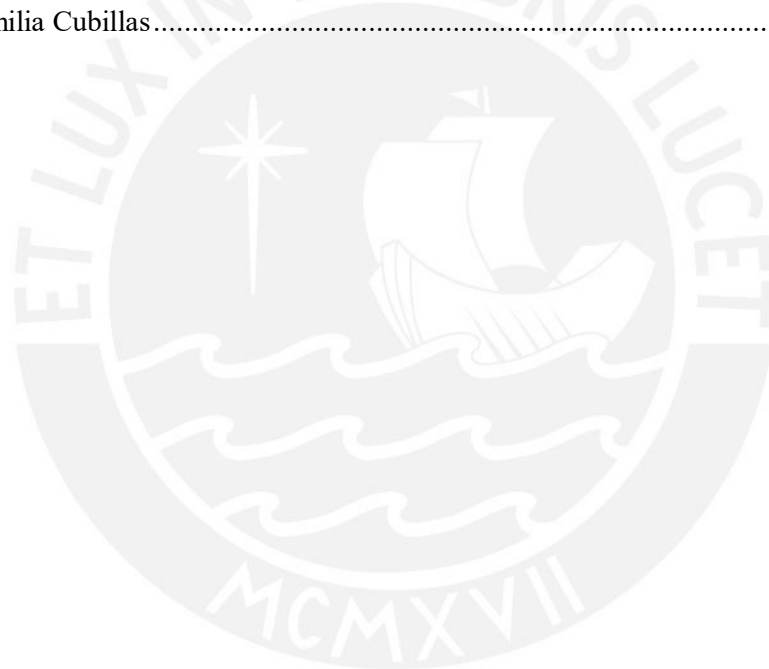
LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Definiciones de empresas familiares | 8 |
| Tabla 2: Análisis de las principales diferencias entre cada emprendimiento | 15 |
| Tabla 3: Elementos de la cultura organizacional | 24 |
| Tabla 4: Valores comunes de las familias empresarias | 27 |
| Tabla 5: Gasto privado como porcentaje del gasto total para establecimientos educativos | 39 |
| Tabla 6: Universo y muestra de la investigación | 56 |
| Tabla 7: Tabla de matriz de códigos | 60 |



LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Enfoque del perfil del emprendedor..... | 17 |
| Figura 2: Diferentes prioridades entre una empresa familiar y una familia empresaria..... | 20 |
| Figura 3: Proceso de Sucesión Generacional..... | 34 |
| Figura 4: Gasto público total en educación como porcentaje del producto bruto interno (31 países incluidos) | 39 |
| Figura 5: Gasto público en educación como porcentaje del PBI por años | 41 |
| Figura 6: La trayectoria reciente y situación actual de la educación privada en el Perú | 43 |
| Figura 7: La trayectoria reciente y situación actual de la educación privada en el Perú. | 43 |
| Figura 8: Alumnos nivel inicial, primaria y secundaria, periodo 2011 – 2020..... | 46 |
| Figura 9: Organigrama de I.E.P “Francisco de Zela”..... | 47 |
| Figura 10: Secuencia metodológica..... | 59 |
| Figura 11: Familia Cubillas..... | 86 |



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad determinar los factores más relevantes para la transición de empresa familiar a familia empresaria en el Perú, tomando como referencia a una institución educativa. En ese sentido, el presente estudio analizará el caso de una familia empresaria (más adelante familia Cubillas), quienes cuentan con dos colegios particulares, sobre su transición de empresa familiar a familia empresaria y la relevancia que tiene la cultura y sucesión como factores claves en su transformación.

Para acercarnos a este caso de estudio, en el primer capítulo se muestran los objetivos y preguntas que encaminarán la presente investigación junto con la respectiva justificación. Por su parte, en el segundo capítulo, se analiza el marco teórico profundizando en los conceptos principales de: Familia Empresaria y Empresa Familiar, los cuales brindaran un mejor entendimiento y diferenciación, entre ellas, para a lo largo de la investigación. En el tercer capítulo se muestra y analiza el contexto de las empresas familiares en el Perú, al igual que en cómo se manifiesta con respecto al sector educativo.

Posterior a ello, en el capítulo cuatro se analiza la metodología de la presente investigación exponiendo los factores relevantes para la transición de empresa familiar a familia empresaria en el Perú. Finalmente, en el quinto capítulo se exponen los hallazgos teniendo en cuenta la importancia e influencia de los factores de cultura y sucesión.

Por último, como consecuencia del análisis realizado se proponen recomendaciones y conclusiones finales tanto para el caso de estudio, la familia Cubillas, como también aporte para otras empresas de características similares.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se expone el problema de investigación, en el cual se hace referencia a los conceptos de empresa familiar y familias empresarias. De igual modo, se plantea el objetivo general y los específicos a través de los cuales girará en torno los posteriores capítulos; y, por último, se presenta la justificación del estudio.

1. Problema de investigación

La investigación de la empresa familiar está teniendo una gran relevancia durante los últimos años y ello queda evidenciado en el aumento de material de investigación sobre este tipo de empresas (López, Serrano, Gómez & García, 2012). Según Cruz Contreras, & Barahona, (2014), las empresas familiares forman una especie de organización donde la creación y preservación de conocimiento se lleva a cabo por una continua e intensa interacción entre la familia, sus miembros que la conforman y la empresa en sí (p.88).

Asimismo, de acuerdo con Araya (2017), las habituales preocupaciones que suelen existir en las empresas familiares como: las finanzas, la inversión, el empleo y la reputación, se entrecruzan con las preocupaciones familiares. En otras palabras, cada empresa creará sus características particulares y el estilo de gestión en base a los miembros de la familia.

Además, debido al ambiente dinámico de toda empresa familiar exige a “la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder” (Rivera, 2013, pag.98). Es decir, cuando toda empresa familiar llega a un punto óptimo de desarrollo, el integrante de la familia que lidera la organización deberá evaluar que funciones serán delegadas a personas que cuenten con el expertise necesario para mantener la ventaja competitiva, así como también contribuir a su desarrollo en el tiempo agregando un valor a la empresa.

En otras palabras, alrededor del 30% de las empresas familiares logran terminar la generación primera (Redacción Gestión, 2018) y, solo entre el 10 y el 15%, pasan a un tercer nivel generacional. Por ello, la perduración de las empresas familiares de una generación a otra dependerá en gran medida ha la planificación de quien va seguir con la línea de sucesión (Soto, Jiménez & Hernández, 2019). Además, si se omite la sucesión sin planificarla con la suficiente antelación impactará en su supervivencia (López et al., 2012).

Ahora bien, con la descripción de los factores relacionados a las empresas familiares y su trascendencia al momento de convertirse en una familia empresaria, el cual es un cambio que se tiene que descubrir, ya que no es único, sino que algunas decisiones significan ir por caminos

diversos y complicados (Paladino, Traverso, & Caputo, 2020). De esta manera, es necesario considerar el sistema y que este sea lo más transparente posible para seguir de cerca procesos claves en esta transición (como sucesión, cultura, innovación, entre otros), además de tener en cuenta qué se quiere para el futuro de la familia empresaria.

Lo relevante de estas decisiones es que existe una muestra suficiente de empresas familiares que, por las características ya descritas, se transforman en el tiempo; asimismo, con planificación y estructura, han evolucionado hacia las familias empresarias, lo cual se ha dado no solo por una cuestión de tiempo ni forma, sino por diversos factores como la toma de decisiones, planificación estratégica y de familia que han permitido que su gestión sea efectiva. De acuerdo a Paladino et al. (2020), es necesario tener en cuenta que estas decisiones y factores tienen que ser claros para la empresa familiar cuando pase al estado de familia empresaria.

Esto se debe a que la cultura de una empresa familiar suele ser el producto de normas y valores del creador, las cuales tienen raíces en la familia, así como en su historia, además, se evidencian mediante de pensamientos estables de los miembros familiares (Barroso & Barriuso, 2014). De hecho, esta cultura también tiene impacto en el tema de innovación, en la cual uno de los propósitos más importantes de este tipo de empresa es transmitir el patrimonio a las siguientes generaciones, por lo cual, la sucesión se convierte en la mayor dificultad que posee la empresa.

Por ello, es importante que la empresa familiar pase a ser familia empresaria, debido a que la familia es quien trasciende y apuesta por un cambio (interno y externo) dentro de su organización; es donde se entiende de forma generacional un cambio en su devenir (sucesión); es crear valor para la empresa y para la sociedad (cultura) y; especialmente, se focaliza en dar un significado a una familia que decide tener un negocio y que más que crear rentabilidad para su empresa, está creando valor para ellos y para los demás (Paladino et al., 2020).

Es por ello que, en la presente investigación, se enfocará en el desarrollo de la familia Cubillas en su definición y en su desarrollo a un crecimiento y qué barreras propias de su definición enfrenta, partiendo de la base de la familia como el sujeto de estudio, y en su definición dentro de los parámetros establecidos en la investigación (sucesión, cultura, innovación) manifiesta en el colegio el móvil para dicho estudio.

En otras palabras, es ella quien sabe lo que es administrar la riqueza y de preservar el valor que se genera a diferencia de las empresas familiares que en distintas ocasiones tienen otras motivaciones; además, la familia empresaria crea rentabilidad y un valor agregado para todos los miembros, por eso convertirse en una significa pensar en ser capaces de innovar en diferentes negocios, industrias y etapas (Paladino et al., 2020). Asimismo, estos autores señalan que el

objetivo final de la familia empresaria consiste en la búsqueda de trascender a sí mismas, además de ser un referente para la familia misma y para la sociedad. (Paladino et al., 2020).

Todo esto ha sido motivo para que diversos profesionales en la materia se vean más alentados a trabajar con la familia empresaria y descubran una riqueza en particular, investigando casos de éxito y de fracaso, soluciones o problemas, en donde se buscan medios para ayudar a las empresas familiares a que puedan completar este proceso lo mejor posible, pero además con el fin de que estos puedan comunicar de la mejor forma posible lo que las familias empresarias son; en qué se diferencian de las empresas familiares, por qué es importante llegar a esta etapa, así como motivar a respetarlas, valorarlas y seguirlas (Paladino et al., 2020).

Cuando se labora en una empresa familiar (Pyme y familiar), el problema no se debe tomar como negativo, por el contrario posteriormente. Este desarrollará disparidad de intereses, tomando un papel predominante, y serán pocas las veces los iniciadores, personas que trabajan y viven el día a día, las que restarán relevancia.

La problemática se refiere a que muchas familias empresa familiares al momento de tener un conflicto, este se aborda erróneamente, o simplemente no son tratados de la forma correcta, esto por muchos factores, en su mayoría la ausencia de estos como la comunicación, la cultura, estos mismos pueden parecer que pasen desapercibidos por los integrantes de la empresa familiar, sin embargo puede devenir en perder la eficiencia, posibles pérdidas de ventas, el mercado apuntado e incluso generar algún negocio importante, además de una innumerable cantidad de posibles efectos que se pueden evitar si se le brinda a la empresa familiar, soluciones y herramientas que les permita identificar el problema y poder buscar una solución que le permita seguir desarrollándose y convertirse en una familia empresaria.

De esta manera, la presente investigación pretende identificar si los factores como cultura o sucesión son los más relevantes la familia Cubillas, la cual se dedica al sector educativo mediante dos instituciones educativas: “Francisco de Zela” con 40 años y “Jesús Salvador” con 37 años de servicio se vuelva en una familia empresaria. Asimismo, si dicha situación corresponde con lo que señala la teoría, y proponer soluciones en función de lo que indica la literatura. En efecto, esto podría brindar información relevante que contribuya al crecimiento socioeconómico de microempresarios de diversos sectores, especialmente aquellos que buscan trascender en el mercado.

2. Preguntas de Investigación

2.1 Pregunta General

¿Cuáles son los factores relevantes para la transición de una empresa familiar a familia empresaria en el sector educativo del Perú para la familia Cubillas?

2.2 Preguntas Específicas

- ¿Cuál es la diferencia entre las empresas familiares y familias empresarias?
- ¿Qué es lo que “familia” representa en este nivel organizativo?
- ¿Cuáles son los factores más relevantes que dificultan a la familia Cubillas para trascender a familia empresaria en el sector educativo?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo General

Objetivo General de la investigación es determinar los factores más relevantes para la transición de empresa familiar a familia empresarial en Lima y Callao

3.2 Objetivos Específicos

- Contrastar el nivel organizativo de empresas familiares y las familias empresarias.
- Explicar los conceptos de empresa familiar y familia empresaria y sus diferencias.
- Identificar los factores que dificultan a la familia Cubillas transender de una empresa familiar a familia empresaria.

4. Justificación

Para Boza (2020), la empresa familiar se crea a través del emprendimiento de un empresario y el trabajo familiar, para que, posteriormente, se extienda hacia diversos tipos de negocios o empresas, donde la primera generación familiar pasa a ser una familia empresaria. De acuerdo con la ‘1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú’ de EY (2019), en general, las familias que crean negocio, llegan a tener entre dos y tres y casi la mitad (47%), ahora cabe resaltar que diversifican su compañía, dado que operan en diversos sectores económicos.

Asimismo, las interrelaciones con el entorno dan lugar a un proceso “de toma de decisiones y formular estrategias, a pesar que en algunas ocasiones haya falta de comunicación y de la información que requieren”, generando multiplicidad de roles y caracterizando su complejidad (Belausteguigoitia & Balaguer, 2013).

Por su parte, Steckerl (2005) define a la empresa familiar como una sinergia de dos entidades o dos organizaciones: el familiar y empresarial. En el caso del sistema familiar se caracteriza especialmente por el enfoque emocional; sin embargo, en el sector empresarial se basa en la permanencia en el tiempo. De hecho, esto implica que exista una interdependencia y, por ende, problemas, ya que son dos sistemas opuestos, con objetivos y prioridades distintas.

De este modo, la razón por la cual se propone realizar la presente investigación es comprender la gestión de las empresas familiares identificado las ventajas y desventajas, y de esta

forma entender las diferencias con las familias empresarias. Esto se debe a que, las familias empresarias poseen un enfoque en la comunidad debido a la forma cómo se creó, lo que determina el rumbo de sus decisiones (a largo plazo), así como de un acuerdo social en base a los valores con los que se forjó. Por otro lado, es necesario para la continuidad y desenvolvimiento de las familias empresarias estas deban tener trascendencia. Según Paladino, este concepto está asociado a la idea de satisfacción y de formador de valor para sus miembros, además del reto de plantear y cumplir con metas que no se suelen compartir en otras familias, como la transmisión de valores, compromiso, entre otros.

En ese sentido, la investigación contribuye en contrastar lo que se entiende por empresas familiares y familias empresarias, y la importancia de los factores para la trascendencia en la familia Cubillas. Asimismo, al ser un caso personal, brindará un acercamiento más cercano y preciso hacia la información recolectada de parte del sujeto de estudio, lo cual será como guía para futuras investigaciones con empresas que posean el mismo fin y se desarrollen de igual manera.

Por ende, el foco en el estudio para el caso de la familia Cubillas consiste en brindarle a la empresa un análisis objetivo y racional de su situación actual, así como también identificar los factores que limitan su crecimiento sostenido. Por tal motivo, se formulan recomendaciones para la organización y quienes la conforman.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

La revisión de fuentes que se presenta a continuación permite que nos adentremos en tres conceptos fundamentales para la comprensión del trabajo: la naturaleza de los emprendimientos, el concepto de empresas familiares y los factores relevantes para una correcta transición.

1. Empresas familiares

Las empresas familiares se consideran como organizaciones. Estas son manejadas por los integrantes de una familia. Según Martínez (2011), este tipo de empresas se definen en función a tres factores principales: primero, la propiedad es gestionada por los miembros de una familia, es decir, la mayor cantidad de acciones corresponden a la familia (80 a 100 %). Segundo, los integrantes encargados de la dirección de la empresa serán los dueños o sus sucesores, los cuales mayormente serán los que formarán parte del directorio, dejando a profesionales externos en su lugar, esto siempre y cuando la empresa haya crecido. Y, por último, la sucesión, en correspondencia con la perdurabilidad del patrimonio engendrado en la familia.

De este modo, son consideradas como parte de un campo complejo de estudio, debido “a dos motivos: la definición y sus configuraciones” (Pascual, 2012 pp.15). Por un lado, con relación a la definición, no existe un consenso entre los diversos autores en cuanto al concepto de empresa familiar (Romero, 2006), ya que algunos consideran el tamaño de la empresa, la participación de la familia en la administración, profesionalización, dirección y la sucesión entre generaciones. Por otro lado, con respecto a las configuraciones, las diversas culturas y su característica cambiante a lo largo del tiempo da como resultado que se complejice el homogeneizar y comparar criterios (Pascual, 2012).

Tagiuri y Davis (1982) han desarrollado “el modelo de los tres círculos”, donde define a una empresa familiar en base a tres subsistemas: la familia, la propiedad y la empresa. Cada una de estas posee sus propias reglas de comportamiento, funciones, objetivos y forma de gobernanza, las cuales tiene como consecuencia una serie de conflictos entre ellos; no obstante, el éxito de las empresas familiares dependerá de la adecuada interacción entre estos subsistemas. A continuación, la Tabla 1 muestra las definiciones propuestas por diferentes autores.

Tabla 1: Definiciones de empresas familiares

| Autor | Definición |
|--------------------------|---|
| Davis y Harveston (2001) | La conexión que existe entre la empresa y los miembros de una familia generan la autenticidad de estas empresas |
| Gutiérrez (2002) | Se le conoce al grupo de personas que ya sea por un lazo de sangre o de amistad, coinciden en valores que buscan un equilibrio entre la empresa y la familia. |
| Dyer (2003) | Sostiene que las decisiones tomadas para la gestión de la empresa dependerá de la relación que existe entre los miembros de una o varias familias. |
| Belausteguigoitia (2003) | La define como una organización la cual su dirección se dará en base a los miembros que trabajan en ella de forma permanente. |

Adaptado de Parra (2016)

En relación con ello, la presente investigación define a una empresa familiar a aquella que en la cual su gestión se encuentra basada por una familia y sus miembros, quienes influyen la toma de decisiones y a su vez su objetivo es mantener su patrimonio a la siguiente generación.

Asimismo, durante el proceso de investigación con respecto a empresas familiares del sector educativo, (Villacrés, Cevallos & Fierro, 2015) refieren que presentan estructuras organizacionales familiares estables como es el caso de la Institución Internacional SEK, la cual tiene presencia en España, Chile, Ecuador y Panamá. De hecho, esto refleja que el éxito otorga poder de decisión en cada directivo o miembro, así como la capacidad de no confundir los intereses familiares y empresariales, con el fin de proporcionar perdurabilidad a la organización (Villacrés et al., 2015).

Ahora bien, cabe resaltar que en toda empresa familiar la gestión posee similitudes como la protección y lealtad; sin embargo, respecto al enfoque empresarial se da en la rentabilidad y resultados (Barroso & Barriuso, 2014). Igualmente, cuando hay desacuerdo entre los familiares, es muy poco probable que se pueda evitar que estas problemáticas trasciendan al medio empresarial y viceversa; sin embargo, dentro de una gestión educativa se requiere una administración sólida, que no solo beneficie al grupo familiar sino también al desarrollo de los estudiantes. Por ello, cuando se da la unión de estos dos enfoques puede generar complicaciones en la gestión, debido a que son objetivos diferentes.

En conclusión, este tipo de empresa poseen una particularidad que es son relevantes para la economía de un país, por ende, de acuerdo a Lansberg (2001), debe existir interés en mantener la estructura de las empresas familiares, con el objetivo de establecer su continuidad en el tiempo. Sumado a ello, las empresas familiares se caracterizan por poseer un accionario que está vinculado

en un 80%, por lo cual, las tomas de decisiones serán dadas por la familia para mantener su sostenibilidad en base a la cultura creada por los fundadores.

1.1 Características de las empresas familiares

Este tipo de empresa se caracteriza por el vínculo afectivo que mantienen los miembros entre sí, mientras que la empresa no familiar se crea a partir de un plan de negocios realizado por un grupo de accionistas unidos por temas financieros (Andrade, 2002); es decir, las empresas familiares se diferencian por el tipo de relación que existe al momento de la gestión de la organización.

Siguiendo esta línea, como primera característica, “la familia será la que tiene el mando político y económico toda empresa, desarrollándose de forma activa y permanente en algunos de sus miembros” (Matute, Pacheco, Trinidad & Ureta, 2010). Asimismo, la participación de la familia y el anhelo del fundador de mantener el patrimonio en mano son considerados aspectos de crecimiento empresarial (Poza, 2005). Por otro lado, Niethardt (2008) indica que una singularidad de la empresa familiar es que, como toda organización, tiende a ser más rentable a largo plazo porque se encuentra enfocada en el ahorro y la de aprovisionar utilidades, así como también a ser empresas con menos enfoque burocrático en los canales de comunicación, se obtiene que las tomas de decisiones se realicen de una de manera rápida.

Además, otra característica que se encuentra presente es la incertidumbre de su desarrollo. Por ejemplo, Ward argumento que se ejecuto un estudio de los Estados Unidos, en el cual obtuvo como resultado que solamente el 13% de estas organizaciones se mantendrá en la tercera generación de la misma familia; en Reino Unido, el porcentaje llega al 14% y, en Canadá, al 10%. (como se cito en Martinez,2011). Del mismo modo, Martínez (2011) señala que esta situación es similar en el contexto de Latinoamérica, puesto a que, “el 70% de empresas familiares argentinas desaparecen al paso de cada generación; en Brasil, solo pasa el 30% a la segunda generación; el 5%, a la tercera y prácticamente no existen organizaciones de quinta generación”. Asimismo, es importante mencionar que, en el caso de Chile, el 16% de ella pasa los 50 años de vida y el promedio entre las medianas y grandes empresas familiares es 31 años.

Tal como se indicó anteriormente, una particularidad propia de toda empresa familiar es la relación afectiva y la credibilidad entre los miembros de la familia. Es así que, de acuerdo con la teoría “*familiness*”, esta no necesariamente se atribuye como una ventaja, ya que también puede interpretarse como negativa en relación a los conflictos que surgen entren los miembros de la familia (Habbershon, Williams & MacMillan. 2003). Por ello, en el siguiente, párrafo se detallará más como afecta el “*familiness*” en las empresas familiares.

1.2 El concepto de *Familiness*

Según Habbershon (1999), define a *familiness* a las empresas familiares como un medio de recursos únicos, donde los elementos de familia, propiedad y empresa se fusionan y se transforman en una sociedad de ventajas competitivas frente a una organización no familiar. Por otro lado, Chrisman, Chua & Litz (2003) sostienen que se deben tomar como recursos y habilidades vinculados a la participación familiar y su interacción.

Por ello, con la finalidad de conocer cómo influye la familia en la gestión de una empresa familiar, para este estudio se emplea la expresión “familiaridad”, la cual, según López & Contrera (2010), se considera una traducción un poco forzada al término “*familiness*”. Asimismo, teniendo en cuenta las diversas teorías que han ido influenciando a la “familiaridad” en el transcurso de los años, la Teoría de los Recursos ha sido la de mayor importancia, dado que “*familiness*”, se enfoca a los recursos que tienen toda empresa familiar. No obstante, esto no implica que un activo tangible pueda adquirir otra organización, ya que se refiere a aquellos activos intangibles que identificarían a una empresa familiar.

Por su parte, autores de numerosas investigaciones sostienen que la gestión formada en la empresa se transmite de generación en generación, el sacrificio familiar, la lealtad a los valores creados por el fundador, así como también la motivación y cultura, el cual dependerá de los miembros familiares para que estos no afecten en la administración de la empresa.

En síntesis, se puede determinar a la “familiaridad” como una característica propia de las empresas familiares, en la cual se puede encontrar tanto activos tangibles como intangibles, por lo cual, la combinación de estos afectará a la organización en su crecimiento empresarial, así como también en su estabilidad familiar. Es por ello que la familiaridad se puede clasificar en dos categorías: la distintiva, la cual se toma como una ventaja con desarrollo potencial que otras empresas no pueden igualar, y la constrictiva, concepto que genera un impacto negativo para el negocio familiar (Baños, Ramírez, & Rodríguez, 2015; Nóbrega & Hoffmann, 2014; Reisinger & Lehner, 2015; Zellweger et al., 2010; Habbershon et al., 2003).

1.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, existen características que son ventajosas dentro del rubro de empresas familiares. Estas permiten desarrollar estrategias con la finalidad de brindar crecimiento y sostenibilidad durante los cambios de gestión de manera eficaz y rápida. No obstante, también hay desventajas que actúan como barreras durante su desarrollo; de este modo, se mencionan los elementos explicativos que evidencian la peculiaridad de ciertos patrones que son relevantes para la presente investigación.

La empresa familiar, debido al clima particular que existe en ella, presenta una serie de virtudes que dan como resultado una identificación de perfil propio y con una meta en común respecto a la fuerza laboral. Es decir, cualidades concretas y positivas servirían como una importante ventaja competitiva, las cuales pueden ser tomarse como fortalezas de la empresa familiar (Leach, 2002), entre ellas se encuentra:

- **Compromiso:** Las personas que emprenden bajo el perfil de una empresa familiar se caracterizan por el compromiso que aquellos miembros de organizaciones no familiares, e incluso pueden sentir un apego debido a que es su patrimonio (Cole & Johnson, 2007), lo cual les brinda la fuerza y el optimismo para un mejor desarrollo. Asimismo, este compromiso y lealtad por la organización no deberá mantenerse solo en la familia, sino también entre sus empleados, creando un vínculo de identificación con fines de un crecimiento empresarial.
- **Conocimiento:** De acuerdo a Ronquillo (2006), sostiene que cada empresa posee una particularidad en su gestión, la cual se tomará como un “*Know – How* comercial” que no podrá igualar la competencia. Cabe señalar que compartir conocimiento dentro de los miembros familiares es de vital importancia para la prosperidad de la misma y, por ende, su continuidad en el tiempo. Además, transmitir estos conocimientos involucra una mejor comunicación y nexo entre el fundador y la próxima generación que asumirá el patrimonio familiar.
- **Flexibilidad:** Este es un factor que va relacionado con el compromiso que existe dentro de las empresas familiares, dado que al caracterizarse su flexibilidad esta pueda reflejarse cuando la carga de trabajo autoriza que se añada el tiempo necesario en las posiciones y lugar que se requiera (Ronquillo, 2006). En otras palabras, brinda una capacidad para la adaptación de cambios que pueden darse tanto del ambiente interno como el externo. Por otro lado, con respecto a la administración del dinero, no se poseen ingresos fijos y constantes, por lo cual la familia es cuidadosa al momento de tomar las decisiones, ya que, como toda empresa, busca preservar la estabilidad financiera y su viabilidad futura.
- **Visión a largo plazo:** Son más eficaces para la planeación a largo plazo, ya que su principal meta es mantener su legado para sus descendientes y así mantenerse a través de las generaciones, lo cual sugiere que estén potencialmente abocadas a la maximización del valor a futuro (Kellermans, Eddleston, Barnett & Pearson, 2008). Esto refleja que, mayormente, las empresas familiares tienen planes estratégicos para reducir el riesgo y mejorar su respuesta ante acontecimientos imprevistos.

- **Cultura estable:** Para Hall & Nordqvist (2008), “la cultura que se forma en una empresa familiar suele generarse de los valores y normas del fundador que han logrado inculcar en la familia *per se* y en su historia, los cuales se transmiten mediante sus miembros” (p.127). Sin embargo, una organización que posea una cultura estable puede resultar, a largo plazo, un obstáculo para adaptarse al cambio, debido a que las decisiones administrativas siempre se guiarán de los valores y normas brindadas por el creador.

Así como las empresas familiares poseen una serie de ventajas, también se pueden identificar desventajas graves y endémicas que, si bien no todas son propias de estas empresas, también se ven vulnerables a estas deficiencias. Entre las desventajas, se encuentran:

- **Rigidez:** Los modelos de conducta muy arraigados pueden afectar significativamente las acciones de cambio que el mercado requiere, impidiendo su funcionamiento para el futuro de la organización (Ronquillo, 2006). En otras palabras, en las empresas familiares, generalmente, es muy difícil que exista una ruptura de la forma en como la empresa toma las decisiones, puesto que estas tienen como base los valores y normas implementadas por el fundador. Por ello, para que se pueda reducir la rigidez, es de suma importancia no restringir el pensamiento estratégico solo a la dirección, y brindar a los demás miembros del equipo, así como también a las próximas generaciones que añadan su conocimiento.
- **Conflictos emocionales:** De acuerdo a Barroso & Barriuso (2014), “sostienen que una peculiaridad de las empresas familiares a diferencia de toda empresa que no es familiar son los conflictos que surgen debido al “solapamiento” entre la familia y su gestión; de hecho, los cuales originan una desventaja el desarrollo de la organización” (p.122), debido a que cuando existe un sistema familiar las emociones suelen influir en la toma de decisiones, mientras que en las empresas no familiares se basa en la racionalidad y estabilidad. Es decir, los patrones de conducta de una empresa familiar pueden ser mayormente irracionales e inapropiados, dado que esta se verá influida por eventos que hayan ocurrido en el pasado entre padre, hijo o hermanos.
- **Liderazgo y Legitimidad:** Una problemática frecuente en este tipo de empresa es el liderazgo, dado que no siempre la persona sucesora está en las posibilidades de continuar con un correcto funcionamiento. Por ello, no se debe confiar de que el sucesor solo por ser parte de la familia tiene las aptitudes suficientes para irrumpir la futura gestión (Leach, 2002). En otras palabras, existe un cierto altruismo, ya que la lealtad hacia la familia es sumamente fuerte y esto representaría una debilidad para este tipo de empresa.
- **Problemas de Financiación:** En este caso, se caracterizan principalmente por el factor de verse vulnerables ante los problemas de autocontrol, por lo cual, la autofinanciación

se convierte en la fuente principal de capitales, conservando un porcentaje de endeudamiento poco elevado (Leach, 2002). Esto refleja una vez más la escasa confianza que existe por parte de la organización en incluir agentes externos que puedan influir en la gestión de la misma, por ello, las decisiones de financiación entre el control familiar y la posibilidad de aumentar toda oportunidad de crecimiento.

- **Nepotismo:** Algunas empresas familiares son reacias en permitir que personas ajenas al núcleo familiar formen parte de la organización; por ende, es común observar miembros que no poseen talento ni la formación adecuada, no obstante, forman parte de una determinada área.

Adicionalmente, Galambos (2010) sostiene que una peculiar característica de las empresas familiares alude se basa en la línea de carrera, esto se debe a que los familiares que están trabajando en la empresa no poseen un sueldo fijo ni poseen un horario a tiempo completo, sin embargo, tienen conocimiento cabal de las actividades del negocio. En otras palabras, las empresas familiares tienen como una peculiar ventaja el compromiso y la visión a largo plazo de acuerdo a los planes estratégicos que suelen realizar, teniendo como fin una línea sucesora; no obstante, una desventaja importante es la poca facilidad al cambio, debido a que, como se mencionó anteriormente, se busca mantener la cultura establecida por el fundador.

2. Emprendimiento

Este concepto juega un papel importante tanto en el desarrollo económico como en el plano social, el cual toma mayor relevancia cuando hay un aumento de la tasa de desempleo en los países. Además, el término emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero), es decir, la capacidad que posee una persona para realizar un esfuerzo adicional con el fin de alcanzar una meta u objetivo; también, se utiliza para referirse a las personas que inician un nuevo proyecto o empresa, pero en el transcurso del tiempo se le fue aplicado a los empresarios que se caracterizaban por ser innovadores.

En relación a ello, Gutiérrez (2018) señala que “la alta tasa de desempleo y la baja calidad de puestos ya existentes han generado en las personas la necesidad de producir y crear sus propios recursos”, así como trascender de empleados a empleadores. De hecho, esto solo se da si posee un espíritu emprendedor, dado que se requiere de mucho valor renunciar a su estabilidad económica obtenida de su empleo para convertirse ahora en empresario. De esta manera, es necesario realizar conocer las características de posee todo empresario, así como también de sus diversas perspectivas de estudio, con el fin de comprender al emprendimiento como un fenómeno social para el desarrollo económico.

2.1 Tipos de emprendimiento y su relación con el crecimiento económico

Considerando lo mencionado en párrafos anteriores, la presente sección se enfoca en comparar las diferentes tipologías que existen dentro de la actividad emprendedora, así como también su impacto en la economía de un país.

2.1.1 Actividad emprendedora por necesidad y oportunidad

Considerando lo mencionado en párrafos anteriores, la presente sección se enfoca en comparar las diferentes tipologías que existen dentro de la actividad emprendedora, así como su función dentro de la economía. Según Serida, Guerrero, Alzamora, Borda & Morales (2017), se clasifican a los emprendimientos en base a su naturaleza, al sistema de actividades empresariales y su capacidad para la innovación. Desde esta perspectiva, el primer enfoque se basa en la distribución, es posible diferenciar dos tipos de emprendimientos: uno motivado relacionado por la oportunidad de emprender y el otro por necesidad. En relación a ello, Alvarez, Barney, McBride y Wuebker (2014) refieren que el primer tipo de emprendimiento puede dividirse en aquellos que son dinámicos o de acuerdo al estilo de vida.

En primer lugar, el emprendimiento por oportunidad se le califica como dinámico porque guarda una fuerte relación con los países que son desarrollados (Reynolds, Camp, Bygrave, Autio & Hay, 2002). Asimismo, como consecuencia se obtiene un incremento económico e incluso logra que se genere un cambio cualitativo en las actividades emprendedoras; es decir, la formación de los emprendedores surge cuando toman una oportunidad que se presenta en el mercado. Además, cabe resaltar que la innovación es considerando el primer paso para toda actividad empresarial (Acs & Amorós 2008).

En segundo lugar, este emprendimiento que se caracteriza por el estilo de vida no influye de manera directa en el crecimiento económico, pero sí contribuye en el capital social, oponiéndose a la figura tradicional del emprendedor (Díaz & Cancino, 2014). En otras palabras, el objetivo es que los fundadores puedan cubrir sus necesidades primarias, dado que estos, intencionalmente, optan por desarrollar su propio modelo de negocio con crecimiento limitado, pero sostenible. Sin embargo, aunque este tipo de emprendimiento no influya en el crecimiento económico para los países como son los emprendimientos dinámicos, actúa como impulsor en la generación de riqueza, aportando de manera positiva al bien social de las comunidades rurales y economías locales (Díaz & Cancino, 2014).

También, los países que actualmente se encuentran en crecimiento y en condiciones de pobreza como consecuencia logra que surgan principalmente emprendimiento por necesidad, dado que no aportan significativamente al crecimiento económico; no obstante, contribuyen a una economía sostenible cuando incrementa la tasa de desempleo (Díaz & Cancino, 2014). De este

modo, que una peculiaridad de este tipo de emprendimiento sea la supervivencia, es decir, se origina por la necesidad del emprendedor de poder brindar mayor comodidad y estabilidad a su familia (Giacomin et al., 2011).

En otras palabras, los emprendimientos de por oportunidad se constituye de emprendedores que mayormente se incorporan en la actividad empresarial cuando no poseen otra alternativa; sin embargo; el emprendedor por necesidad se caracteriza por la capacidad de ofrecer, sin investigar lo que necesita del mercado y sin analizar a la competencia. Asimismo, no incorpora al emprendimiento como plan de vida. Es así que, en la Tabla 3, se muestra un resumen con las principales definiciones de acuerdo a diversos autores en base al emprendimiento por oportunidad, necesidad y estilo de vida.

Tabla 2: Análisis de las principales diferencias entre cada emprendimiento

| Características | Emprendimiento por necesidad | Emprendimiento por oportunidad | |
|---------------------------------|---|--|--|
| | | Por estilo de vida | Dinámicos y de alto impacto |
| | Personas de bajo ingresos | Personas con ingresos bajos o medios | Personas con ingresos medios o altos |
| Fundador | Poseen educación básica o media completa | A veces poseen educación técnica o universitaria | Estudios universitarios y posgrados |
| Empresa | Sin panorama de crecimiento para el negocio | Limitadas oportunidades de crecimiento | Inician el negocio con altos estándares |
| | Ineficiente habilidad para generar redes de contacto | Intervienen en redes primarias de contacto | Utilizan redes de contacto especializadas |
| Contribución económica o social | Se sostiene en sectores tradicionales de la economía | Se generan principalmente en regiones turísticas | En sectores donde se antepone la innovación, la I+D y el desarrollo tecnológico |
| | En su mayoría fallan o se limitan a un estatus de micronegocio en el tiempo | Crecimiento reducido debido al rechazo de nuevos socios para crecer | Expectativa de crecimiento de un 20% a 30% anual |
| | No impactan en el crecimiento. Alternativa positiva frente al desempleo | Contribuyen al capital social y financiero de las comunidades rústicas | Mueven tejido productivo. Hacen crecer la riqueza y el bienestar de la sociedad. |

Adaptado de León., & Cancino. (2014).

En cuanto a las características que poseen los fundadores, se puede observar que la educación es un factor relevante. Para Díaz & Cancino (2014), los emprendimientos por necesidad se relacionan con aquellas personas que cuentan con educación básica, mientras que los emprendimientos por estilo de vida no requieren de una especialización, pero sí un nivel avanzado de estudios que les proporcione fomentar habilidades empresariales, focalizando esfuerzos para determinadas metas. Sin embargo, para los emprendimientos de alto impacto, es relevante una

especialización, puesto que es usual que el proyecto sea por una detección específica en el mercado y la innovación (Acs & Amorós, 2008). En relación a la visión del negocio, los empresarios por necesidad no toman en cuenta de lo que quieren lograr en un futuro, ya que consideran que no cuentan con las habilidades necesarias para realizarlo; por su parte, los emprendedores por oportunidad sí tienen una clara visión del negocio (Díaz & Cancino, 2014).

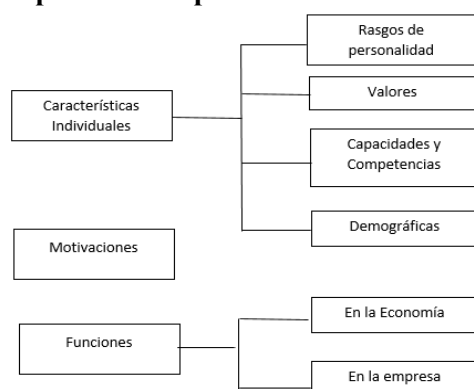
Igualmente, se verifican las características de la empresa, una de ellas es la capacidad de generar redes de contacto para mejorar las condiciones comerciales. Cuando se trata de emprendimientos con mayor impacto se busca que las redes sean especializadas, por lo que deberán contar con personas expertas y calificadas, en comparación con aquellos emprendimientos por necesidad, cuya red se basa en lazos familiares y de amistad. En el caso de los emprendimientos por estilo de vida, tienden a tener un acercamiento no en el sentido profesional con sus clientes, municipalidad y gremios empresariales. Finalmente, en la tabla I, se observa la contribución socioeconómica del emprendimiento en cada región. Por un lado, el de alto impacto está asociado al crecimiento económico y desarrollo regional, ya que genera empleo, novedad y crecimiento; el emprendimiento por estilo de vida permite un ambiente positivo en una localidad rural.

2.2 Emprendedor

Según Gutiérrez (2018), el emprendedor tiene la capacidad de realizar algo novedoso, de darle diversos usos, transformarlos y adaptarlos con el fin de plantear alternativas y tomar oportunidades. Asimismo, el emprendedor deberá contar con algunas particularidades: alta autoestima, disciplina, necesidad de logro, trabajar en la búsqueda de resultados e iniciativas en nuevos proyectos; por consiguiente, el espíritu emprendedor se identifica con el dinamismo, innovación, flexibilidad, crecimiento y, sobre todo, riesgo. Por ende, se puede decir que, aunque no ha llegado a obtener una caracterización del emprendedor, se ha reconocido que posee un perfil que se compone por factores inherentes al ser considerados como externos.

En base a ello, todo emprendedor deberá tener capacidad para la toma de riesgo moderado en función a sus habilidades y no de probabilidades, como la decisión y responsabilidad individual, siendo conocedor de los resultados de sus decisiones y del dinero como medida de resultados, anticipando a futuras posibilidades las habilidades organizacionales (Valencia et al., 2014). Asimismo, Marulanda et al. (2014) elaboraron un cuadro en el cual proponen tres enfoques para el estudio del perfil del emprendedor.

Figura 1: Enfoque del perfil del emprendedor



Fuente: Marulanda et al. (2014)

Como se puede observar en la figura 1, el enfoque del perfil del emprendedor está basado en tres grupos: características individuales, motivacionales y funcionales. En el caso de las características individuales, de acuerdo a una investigación realizada por López, Santos & Bueno (2014) a 80 emprendedores de España realizada en el 2004, donde se obtuvo que los rasgos más predominantes son la perseverancia, compromiso, liderazgo, tolerancia a cambios, necesidad y reconocimiento de logro, percepción de beneficio económico, capacidad de análisis del ambiente y responsabilidad personal. Sin embargo, un estudio realizado por Moriano, Trejo & Palací (2001) demuestra que, si bien la personalidad es una pieza clave en el emprendedor, las estructuras de valores también son importantes en la determinación de la conducta, pero lamentablemente no se le ha dado la atención suficiente en el rubro.

3. Familias Empresarias

Antes de iniciar con lo que vendrían a ser los conceptos más cercanos de Familias empresariales, Mendoza & Mendoza (2016), en su obra *“Tres claves de éxito de la familia empresaria, un cambio hacia la profesionalización”*, determina a la cultura familiar como la manera de actuar de un grupo humano que está conformado por costumbres, valores, normas, y/o expresiones que se van definiendo a través de su historia y son transmitidos de manera sucesoria. Ahora bien, cabe resaltar que cada miembro de familia tiene interiorizado esta cultura y la exterioriza a las diversas actividades que ejecuta en su vida personal y profesional.

Es decir, se necesita de un vínculo dentro un conjunto de personas para poderla definir como familia, y, por esta misma razón, es que se da la interacción y socialización entre sus miembros a lo largo de su historia familiar y, con ello, se manifiesta el principal distintivo entre las familias y familias empresariales: la cultura familiar.

Para Glikin (2015), ser parte de una organización familiar no significa que se haya formado una familia empresaria. Entonces, *¿qué es una familia empresaria?* Este autor define a

la familia empresaria como aquella organización, en la cual, en algunos casos, los miembros son dueños mayoritarios del capital de la empresa, donde se define una visión compartida de continuidad de la actividad empresarial y la participación en ésta.

Asimismo, Glikin (2015) define a la Familia Empresaria como un equipo de personas con vínculos familiares entre sí, quienes fomentan el establecimiento de buenas prácticas y el desarrollo de ventajas competitivas en los negocios que son propietarios, por lo cual estas organizaciones serán una fuente de generación de valor para ellos. De igual modo, Paladino et al. (2020) mencionan que la familia empresaria se relaciona con la palabra administrar, dado que conduce a la rentabilidad y preservación de las riquezas de manera conjunta con los miembros. Al final de ello, lo que implica es dejar un legado para sus siguientes generaciones.

“Lo que determina que una familia sea empresaria no es su capacidad de replicar el logro empresarial que tuvo la familia en otros sectores y situaciones. Por esta razón, cada vez toma más fuerza la formación de los hijos para la continuidad y fortalecimiento del patrimonio, por encima de la formación para la continuidad de la Empresa Familiar” (Paladino et al., sn, 2020 p.74)

De hecho, estos autores afirman que la dirección y gestión de las Familias empresarias buscan promover la unidad familiar y son conscientes que ello conlleva a una gran oportunidad de continuidad. Igualmente, se puede sostener que existe una visión compartida entre los miembros de la familia que les brinda unidad y cierta legitimidad, incluso, una reputación. También, se puede manifestar que la familia empresaria surge de una cultura que promueve la unidad familiar en la organización, la participación e interacción de los miembros de la familia (laboren o no en la empresa), así como la continuidad de los valores compartidos.

Consecuentemente, ganan riqueza a través de distintas generaciones y conciben a la empresa como un medio que canaliza los recursos físicos y humanos-familiares para poder crear ganancias en un momento adecuado, es decir, ven a la familia como una forma de volver rentable a su empresa a través de distintas generaciones (sucesión), además, no se vuelven dependientes a una organización tesa, sino que trascienden a su línea original del negocio para formar un ecosistema familiar empresarial que crea valor y riqueza en diferentes rubros de negocio.

Por otro lado, una opción también válida es que se desarrollen emprendimientos familiares y se promueva la creación de empresas, donde los miembros puedan participar ya sea como operadores, propietarios o financiadores. Asimismo, Mendoza & Mendoza (2016) determinan dos grandes sistemas: familia y empresa, de los cuales, a su vez, parten nuevos

elementos esenciales de una familia empresaria: visión, liderazgo y cultura familiar, piezas clave para el éxito para una familia empresaria.

Lo que define a la familia empresaria es una serie de recursos inimitables, un temperamento y un conjunto de capacidades específicas o lo que Habbershon (1999) denomina un set de recursos distintivos de una empresa que son consecuencia del involucramiento de la familia en esta. Esta personalidad en la familia empresaria se demuestra en la capacidad del emprendedor, apoyado en las capacidades que la familia ha desarrollado, propias de la familia empresaria, y de esta forma se da el paso para que la empresa familiar pase a familia empresaria ya fortalecida.

De este modo, es necesario conocer cómo es que se va desarrollando la estabilidad en la familia empresaria, debido a que esta no da de forma natural, sino que es indispensable que la gestión actual se dé respecto a todos los miembros que influyeron en los valores y la visión de la empresa. Por ello, para solidificar toda familia empresaria, se requiere de un acuerdo permanente en los integrantes en base a mantener la unión familiar. Además, de rehuir conflictos –y en caso surgieran, solucionarlos inmediatamente-, mantener un objetivo común, actuar razonablemente, y valersee en función a los objetivos construidos en la organización empresarial y, a su vez en complicitad de los beneficios que supone el hecho de pertenecer a una “familia de empresa”.

Por otro lado, es la falta de conocimiento de las características y particularidades del procedimiento que se crea al relacionar familia con empresa, lo cual origina confusiones, siendo estas las que desencadenan en la pérdida de competitividad del negocio, pudiendo llegar un momento en que, bajo la propiedad de la familia, la empresa ya no es viable en el mercado. Estas crisis suelen implicar una pérdida de patrimonio familiar y, a veces, hasta conflictos en las relaciones familiares.

Es por esto que la dirección y gestión de las familias empresarias tienen como objetivo el promover conocimiento y buscar un desarrollo más allá de la primera generación, buscando la unidad de los miembros netamente en términos empresariales y ligado a los negocios y como objetivo final trascender por lo importante, por el sentido de misión y fidelidad que identifican a la familia, implican un grado de responsabilidad al líder (propietario), a la familia y a todas las organizaciones que gestionan (Paladino, Traverso & Caputo, 2020)

Asimismo, existe un aspecto importante a considerar para iniciar este proceso y es la responsabilidad que tiene el empresario de prevenir y evitar que la interacción entre familia y empresa se convierta en un factor de riesgo o amenaza, pues cuando no se logra éxito en la continuidad, no solo se afecta a la familia propietaria, sino que también se ven afectados otros

participantes, como, los trabajadores, proveedores, sistema financiero, estado, clientes, entre otros.

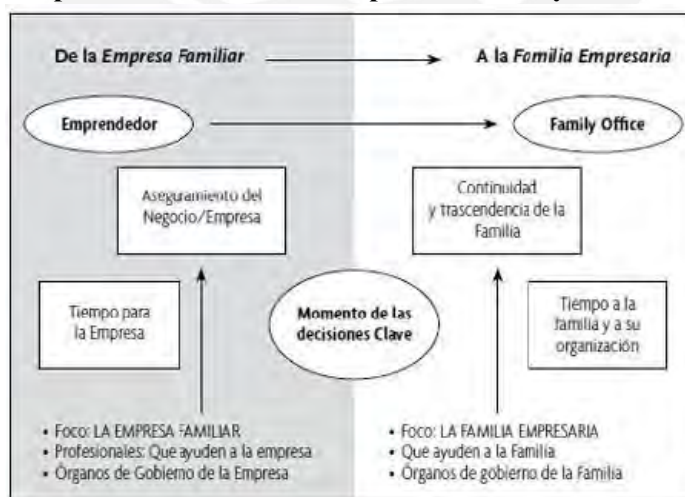
Además, se sabe que, en algunas organizaciones familiares, la familia es la encargada de la gestión de la empresa, ya que implica una participación directa al establecer el comportamiento de esta. No obstante, en la familia empresaria, se mantiene el control de la propiedad, por lo cual se requieren de directivos y administradores relacionados o no a la familia, con el objetivo de que esta participe en la junta directiva para así plantear estrategias y metas de negocio.

En otras palabras, se puede deducir que existen oportunidades de trabajo en una familia empresaria, las cuales permiten desarrollar intervenciones encaminadas hacia la viabilidad en el tiempo y la sobrevivencia a generaciones futuras. Es por ello que la estructura, si bien debe ser clara, debe también ser flexible y abrirse lo suficiente para acomodarse a variadas circunstancias de la misma familia y del negocio a través del tiempo (McClendon & Kadis, 2012).

Es por eso, las familias empresarias tendrán la oportunidad de ser exitosas cuando establezcan correctamente sus límites, claridad en su estructura jerárquica y roles explícitos, es decir, que estos sean reconocidos y también asumidos por el grupo familiar, pero, sobre todo, que se haya definido el grado de reciprocidad esperado y que el equilibrio de poder y manifestaciones afectivas sean congruentes con los lazos que los unen, obteniendo una claridad para los niveles de participación y democracia en la toma de decisiones.

A continuación, en la Figura 2, se puede observar los diferentes de prioridades que existen en una empresa familiar y una familia empresaria.

Figura 2: Diferentes prioridades entre una empresa familiar y una familia empresaria



Fuente: Paladino et al. (2020).

En primer lugar, el enfoque primordial de la familia empresaria es mantener la unidad y el compromiso. Es por ello que todos los integrantes sientan orgullo de pertenecer y ser parte de un grupo familiar que los identifica, ya que esta legitimidad se desprende del apellido, teniendo como consecuencia las acciones de la familia sobre el entorno.

Ahora, un segundo punto es la custodia de los valores familiares empresariales y la institucionalización de estos en la cultura de la empresa y de la familia *per se* (Paladino, Traverso & Caputo, 2020). Como se ha mencionado anteriormente, la visión y los valores no son letra muerta, sino que son claves para la organización; por ello, la familia empresaria los custodia celosamente, debido a que no se entrometen en los negocios. Asimismo, un tercer punto es que la familia pone énfasis en su legado.

Por último, con respecto al foco de gobierno interno, tiene como finalidad gestionar las relaciones entre los miembros, con el objetivo de respetar los criterios, que los intereses de todos se vean contemplados y que se fortalezca el trabajo en equipo.

3.1 Proceso para trascender a Familia Empresaria

Según Glikin (2015), existe una ruta de conversión a familia empresarial, el cual es gradual y ordenado, e incluye el análisis, evaluación, definición e implantación de un conjunto de actividades que buscan lograr lo siguiente:

1.- Mantener la característica competitiva de la empresa, como fuente de bienestar económico de la familia. Esto se logrará con la profesionalización ya que las organizaciones operan en mercados muy competitivos, sujetos a riesgos económicos, así como nuevos productos y desafíos que impactan en los resultados empresariales.

2.- La constitución y la conservación a la familia, o parte de ella, como un equipo de trabajo; es decir, que compartan la misma visión, metas, y reglas en relación con la empresa de la cual son y/o serán propietarios. Para que el negocio familia sea exitoso debe sostener una familia unida; que este capacitada para los roles que les corresponda desempeñar. La clave está en organizar el patrimonio empresarial con el fin de evitar y prevenir la confusión entre familia y empresa.

De esta manera, una familia empresaria tiene menos riesgos ya que genera mayor valor para sus miembros, comparado con una empresa familiar que tiende a desaparecer una parte relevante de su patrimonio durante la segunda generación o en camino hacia la tercera. Es necesario participar del proceso de preparación de un protocolo familiar ayuda a iniciar la transición; sin embargo, no es una solución donde la familia o la empresa sean exentos a

experimentar conflictos o crisis, se puede afirmar que con él se estará más apto para afrontar difíciles situaciones o reducirlas.

Por otro lado, en la familia empresaria se ha visto relevante orientar una estrategia para crecer, ya que, al enfocarse en el interés y en su desarrollo más que en la empresa actual, se puede realizar y concretar un aporte muy valioso para crecer, por lo cual es posible incrementar distintos procesos empresariales que pueden aportar en el desarrollo y, por ende, conservar la continuidad de la familia empresaria (Glikin, 2015).

Sin embargo, para que se pueda ejecutar es necesario que en la familia se forme una orientación emprendedora, con inclinación a innovar, aversión al riesgo y a desempeñarse de forma proactiva frente a la competencia. En ese sentido, la fusión de la influencia familiar y el enfoque emprendedor permite entender por qué ciertas compañías se mantengan competitivas y en crecimiento, mientras que otras van perdiendo su valor en el mercado, declinan o se vuelven obsoletas.

Por otro lado, un punto interesante es el resultado positivo de acoger la definición de “familia empresaria” se debe a que posibilita tomar como base e impulso desde el punto de vista de los negocios y la empresa actual, a nuevos emprendimientos que pueden desarrollar algunos integrantes de la familia.

Es decir, que cada miembro que es parte de la familia empresaria tendrá la motivación y hasta las herramientas para generar un emprendimiento, bajo su propio mando con la experiencia adquirida, pero con aprovechamiento de la financiación y los contactos de la empresa familiar.

3.2 Factores relevantes para la transición a Familia Empresaria

3.2.1 *La cultura familiar empresarial*

Como se ha ido mencionando en los capítulos anteriores, este es un elemento fundamental que se origina por las experiencias que una persona va obteniendo en su día a día. Estas, a su vez, se les considera como rasgos característicos que reflejan el comportamiento de una persona. De hecho, García, Parra & Sánchez (2017) refieren que, cuando un emprendedor ve la oportunidad de crear un negocio y organiza los recursos para proyectar una visión, surge una motivación guiada por experiencias aprendidas a lo largo del tiempo, las cuales, a su vez, pueden beneficiar o desfavorecer el futuro de la empresa.

En ese sentido, podemos mencionar a la cultura como un modelo de presunciones básicas, es decir, inventadas, desarrolladas o descubiertas por una persona o grupo cuando se van enfrentando a las distintas complejidades en el proceso de adaptación tanto externa e interna, y las que han ejercido mayor influencia serán consideradas válidas; por ende, serán impartidas a los

nuevos integrantes como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. En otras palabras, la cultura familiar se encuentra formada por un conjunto de conjeturas fundamentales que, de algún modo, condicionan el actuar de sus miembros.

Por ejemplo, “una presunción que se le considera básica es la toma de decisiones centralistas”. Es decir, el patriarca de una familia que ha aprendido de sus experiencias que decidir en forma arbitraria, mayormente sin necesidad de consulta previa o conjunta permite que el negocio familiar continúe desarrollándose; por ende, se torna difícil ya que se encuentra interiorizado y forma parte de la cultura. Otra presunción sería “el paternalismo hacia los hijos” (Mendoza et al., 2017). Esto quiere decir solventar sus necesidades sin ningún tipo de contraprestación asume la armonía y unidad familiar. Sin embargo, esto en realidad da lugar a que los hijos se tornen conformistas tanto en la segunda y tercera generación, y finalmente el declive de la empresa familiar.

En otras palabras, cuando un emprendedor junto a su grupo de colaboradores comparten la mayoría de sus experiencias para la solución de problemas empresariales, se puede asumir con el tiempo que estas se convierten en una cultura empresarial. No obstante, para el caso de las empresas familiares, la cultura se formará de la empresa será parte de la cultura de los propietarios de la empresa, es decir, “estos individuos que desarrollan su emprendimiento son producto de un sistema mayor (la sociedad) y como tal están influidos en su formación por dicha cultura, la cual tiene como componente principal la familia” (Mendoza et al., 2017, p.405).

Además, una cultura dominante en las empresas familiares “es producto de los valores, creencias y objetivos arraigados en la familia por su historia pasada y su presente” (Chirico; Sirmon, Sciascia & Mazzola, 2011, p.307). Por ello, los vínculos y los frecuentes encuentros entre los miembros de la familia permiten compartir esos valores, creencias y objetivos. “Cuanto mayor sea la dependencia (*familiness*) entre la familia y la empresa, mayor serán las semejanzas entre la cultura y los valores de una y otra” (Sharma, 2008, p.1).

La cultura organizacional familiar de acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores dependerá de su capacidad moderadora, así como el nivel de compromiso de los miembros con la misma. Una cultura fuerte tendrá grandes niveles de compromiso, por ello, la cultura se considera como una de las fuerzas más poderosas y estables de una empresa. Asimismo, “influye en la performance financiera, el desarrollo interno, y en el éxito estratégico de las empresas” (Chirico et al., p. 307, 2011). Además, hay que tener en cuenta a la cultura como algo dinámico, los valores o las soluciones que han sido exitosas y aceptadas durante el desarrollo empresarial, van mutando consciente o inconscientemente a lo largo del tiempo, sin embargo, dentro del ámbito empresarial se debe considerar como un *ítem* más a gestionar dentro de la empresa.

Ahora bien, se mencionó que existe un estilo paternalista en la primera generación, pero para que esta logre el desarrollo empresarial en la segunda y tercera generación modifican su cultura hacia un estilo más profesional. La profesionalización que se suele dar en la segunda y tercera generación provoca una tensión en la cultura organizacional que es sumamente importante que los líderes conozcan y sepan manejar. Esto se debe a que, a medida que el tiempo pasa, el entorno cambia formándose nuevos desafíos que exigirán nuevas respuestas; las nuevas generaciones comienzan a incorporarse a la empresa brindando nuevas visiones del mundo, de la empresa y de la manera cómo realizar las cosas. Por consiguiente, las presunciones básicas formada por la primera generación entrarán en tensión, es decir, echarán de menos las maneras de antes y sentirán que la empresa ya no es la de antes, lo cual es una característica de una empresa familiar la poca adaptabilidad al cambio (López et al., 2012).

Todas estas diferencias que surgen en el cambio de generación pueden resultar positivas siempre y cuando la empresa sepa manejarlas. Tal como se menciona en el capítulo anterior, llega un momento en el ciclo de la vida de una empresa familiar en que será necesario profesionalizar a la familia empresaria y a los miembros de esta. Lo cual conlleva a que se cree un híbrido entre la cultura fundadora y la nueva cultura profesionalizada. Entonces, este cambio hace referencias que existirán ciertos aspectos culturales que deberán ser modificados con respecto a la cultura fundadora, así como también habrá que retirar completamente y cambiarlos por unos nuevos que se adapten a la nueva realidad y el entorno del negocio.

a. Elementos de la Cultura Organizacional

Ahora bien, como se mencionó la cultura empresarial es creada por los líderes, los cuales serán los encargados de la creación, conducción y destrucción de las mismas, de acuerdo al desarrollo de la empresa. Por ello, se debe entender que hace referencia a los comportamientos, normas, valores, filosofía, reglas y ambiente, los cuales hacen la creación de la cultura organizacional.

Tabla 3: Elementos de la cultura organizacional

| | |
|-----------------------|--|
| Comportamiento | Se observa frecuentemente en la relación de individuos, a través de su trato, lenguaje y rituales. |
| Normas | Se elaboran y aplican en los grupos, por ejemplo: llegar y salir de manera puntual.. |
| Valores | Se referirá a los valores dominantes y aceptados por la organización |
| Filosofía | Orienta la esencia de la organización respetando a sus trabajadores y clientes.. |
| Ambiente | Se conoce como clima, y se refiere a la asignación física del personal y cómo se relaciona con terceros o clientes |

Adaptado de Rivera & Joliet, 2015

Asimismo, Chiavenato (2004) plantea otra serie de variables que también afectan el comportamiento de las organizaciones y por ende su cultura.

- Variables ambientales: Económico, político, jurídico y la tecnología.
- Variables socioculturales: El lenguaje, la educación y religión
- Variables culturales: Los valores, normas y creencias.
- Actitudes: como el materialismo, el trabajo, el tiempo, el individualismo y el cambio.
- Comportamientos de individuos y grupos en el trabajo: Como la motivación, la productividad, el compromiso y la ética.

Por otro lado,

las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar, sino de las condiciones de higiene, seguridad y salud que perciban los trabajadores y que son las que generan la motivación y satisfacción laboral (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009, s/p.).

Por esta razón, el clima organizacional —que busca el bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no sólo como empleados en su puesto de trabajo— se tornará de una ventaja competitiva en una organizacin.

b. El rol de los valores en las familias empresarias y la cultura organizacional

Antes de mencionar la relevancia de los valores en las familias empresarias, primero se hará hincapié en algunos conceptos claves para poder entender la dinámica resultante de la empresa familiar, familia empresaria y las personas. Es decir, se describe el rol del líder, quien mayormente es el dueño de la empresa, el director general y el padre de familia, así como también la influencia del *familiness*.

En relación a ello, el rol que impartirá el líder o líderes familiares como modeladores principales para la cultura organizacional y los valores dentro de la empresa familiar, y por ende su principal objetivo será “construir tanto un proyecto sólido que promueva el compromiso individual con la organización, como favorecer su renovación continua en el tiempo” (Dyer, 2003). Sin embargo, como se mencionó anteriormente si bien esta puede ser una ventaja en las empresas familiares, también puede ser un impedimento al cambio y a la profesionalización en la organización.

Si bien el líder es el puente que une tanto a la familia como a la empresa, esto implica lograr una relación equilibrada entre ambas, dado que cuando existe

la armonía entre la familia, la empresa y miembros de la familia se logra que el conocimiento fluya en ambas direcciones enriqueciendo los dos ámbitos, y por consiguiente obtener un familiness positivo y la conformación de una cultura familiar y empresarial sólida (Gómez et al., 2012, p.6).

Por ende, este líder “posee un carisma que se sostiene en valores y virtudes como integridad, prudencia, valentía, justicia y moderación. Todos estos valores ayudan a un buen clima laboral y a la organización” (Vallejo & Martos, 2011, p.20). Ahora, te entiendo teniendo en cuenta lo mencionado, se entiende que la administración de conocimiento tiene como fin coordinar, planear y controlar el flujo de conocimiento producido en la empresa, ya sea en sus actividades diarias como en su entorno. Motivo por el cual, tiene una gran relevancia para la cultura y los valores en la empresa, además el compartir el conocimiento es importante para la formación de los sucesores que mayormente falla la continuidad de la empresa.

c. Los Valores Familiares

En relación a lo mencionado anteriormente, la cultura se entiende como la manera de hacer las cosas y a su vez en el mundo en el cual vivimos; sin embargo, dentro de están los valores, los cuales poseen una “cualidad positiva o negativa que se le da a las cosas, las personas y accionar humano” (Vallejo & Martos, 2011, p.15). También, se debe entender que cuando se habla de valores es muy importante identificar cuales hacen referencia a la familia como dueña y a los empleados que forman parte de ella.

Por ello, es vital conocer los valores y la concepción de empresa y de riqueza con la que se identifican el fundador de la empresa familiar y las próximas generaciones sucesoras. Ello va a determinar en gran medida, si se transforma o no de una empresa familiar a una familia empresaria, donde ya se han institucionalizado determinados valores que le dan a la familia empresaria su identidad para su continuidad como tal (Paladino, 2017). Lo primero que se debe tener en cuenta con respecto a las empresas familiares es que estas no se adaptan fácilmente a la cultura del mercado, dado que su prioridad es la cultura familiar.

Ahora bien, en estudio empírico a 3000 empresas familiares de EEUU y 20 países de África, Europa y América Latina las cualidades principales fueron: reconocimiento, compartir tiempo juntos, compromiso, comunicación, alto nivel de religiosidad y habilidad para resolver crisis positivamente. A las cuales se le suman los valores como la armonía, la orientación a largo plazo y el servicio al cliente como pilares propios de las empresas familiares (Paladino, 2017).

Sin embargo, en

las familias empresarias que han logrado la continuidad y la trascendencia da lugar a una actitud de aprendizaje continuo formal e informal por parte de los miembros de la familia empresaria, que posibilitó la adquisición de habilidades asociativas para el cambio (Gómez, 2010, p.15).

Por ello, esta transición cultural surge a tres pilares básicos: “el respeto hacia cada uno de los miembros de la familia, la apreciación de las diferencias que permiten la complementariedad, y priorizar el interés común sobre el interés particular” (Paladino, 2017, p.177).

De acuerdo, a un análisis cualitativo sobre los valores comunes en las familias empresarias centenarias en LATAM, así como del relevamiento de 250 protocolos familiares, se detectaron determinados valores en relación a las buenas prácticas que dan origen a la cultura de la familia. Estos valores, han logrado la continuidad de la familia empresaria, es decir, si bien partieron de un fundador de la empresa, ahora han logrado ser una institución (Gómez, 2010). En relación a ello, se obtuvieron 7 valores comunes de las familias empresarias (ver Tabla 5).

Tabla 4: Valores comunes de las familias empresarias

| Valores | Concepto |
|---------------|--|
| Compromiso | La continuidad de la empresa familiar junto a la profesionalización. |
| Transparencia | Primordial para la construcción de una cultura que brinde la armonía entre la familia y empresa. |

Adaptado de Paladino, Traverso y Caputo (2020)

Tabla 5: Valores comunes de las familias empresarias (Continuación)

| Valores | Concepto |
|------------------------|--|
| Responsabilidad | Este se extiende no tan solo por la familia y los miembros familiares, sino también a todas las personas vinculadas; es decir, proveedores, directivos no familiares y clientes. |
| Calidad- Respeto | Las empresas familiares y familias empresarias tienen una deuda de gratitud hacia el patrimonio dejado por sus ancestros, que deben honrar con la calidad. |
| Responsabilidad social | Los miembros de las familias empresarias son conscientes de los privilegios como una responsabilidad, no como un derecho, y los ponen al servicio de la comunidad. |
| Compromiso con el país | Este se diferencia del anterior, dado que intentan impactar de manera positiva en las políticas nacionales. |
| Espíritu emprendedor | La mayoría de las empresas familiares son gracias a la iniciativa de un emprendedor. |

Adaptado de Paladino, Traverso y Caputo (2020).

De acuerdo con Gallo & Amat (2003), una de las características que enfatizan a las familias empresarias para su desarrollo en el tiempo es la existencia de un espíritu de *stewardship of wealth*; es decir, un elevado compromiso con la continuidad del legado familiar para las siguientes generaciones, y dentro de esta sucesión encontramos las tradiciones, la identidad y la cultura de la familia. Es por ello, que en las familias empresarias, los padres, dueños, transmiten

a sus hijos el amor y el entusiasmo por la empresa y con ello lograr la continuidad, sin embargo, cabe resaltar que esta misión va más allá de la rentabilidad.

Ahora bien, en relación a la transparencia tiene como fin mantener que todos estén bien dentro de la empresa, es decir, mantener una armonía. Esto se logra siempre que exista una comunicación entre los miembros. Por ejemplo, “la rendición de las cuentas (presentar balances, resultados económicos –financieros, presupuesto, y el plan de trabajo) es un aspecto ineludible en el logro de la transparencia” (Gómez, 2010, p.50). Por ello, cuando el fundador y sus hijos, son conscientes de que existen interferencias en la empresa y la familia, pero desean trascender a la familia empresaria, el primer paso será colocar pautas y reglas en ambas instituciones.

Desde la perspectiva de las empresas familiares, los protocolos familiares deberían fomentar la profesionalización de los procesos de dirección estratégica y a introducir los valores de la familia en la empresa. Además de promover la unidad y el balance entre los integrantes, la profesionalización como propietarios de la empresa y a la conservación de los valores forjados en el seno familiar para que la empresa familiar sea sólida. (Botero et al., 2015, p.6).

Por otro lado, el espíritu emprendedor es el motivo por el cual la creación de las empresas familiares, y por tal motivo que las familias empresarias tienen como objetivo mantener activado la ilusión de emprender en las nuevas generaciones.

Por ende, se puede concluir que para que una empresa familiar pueda trascender a familia empresaria deberán tener determinado tanto sus valores como buenas prácticas, que conformarán su identidad como empresa y su cultura como familia empresaria. Además, estos valores se institucionalizaron con el fin de lograr una familia empresaria integral, sustentable y comprometida socialmente. También se puede decir que el interés por la continuidad va más allá de obtener la rentabilidad como un único fin de la empresa, y para ello como se mencionó anteriormente dependerá de un espíritu de *stewardship of wealth* para las próximas generaciones.

3.2.2 Innovación en empresas familiares

La innovación ha sido estudiada de manera exhaustiva en grandes empresas y empresas de alta tecnología, sin embargo, las empresas familiares han sido ampliamente ignoradas por los investigadores en innovación. Esto abre la posibilidad de que la innovación, como cualquier otro grupo de características que agregan valor a las empresas sin importar su tipo y tamaño, se convierta en un factor importante dentro de las empresas familiares (Yunes, 2007).

Ahora la innovación tiene una relación positiva con las empresas familiares, sobre todo con la estructura organizativa, la propiedad, y la orientación a largo plazo de las empresas. En ese sentido, la innovación se da en la toma de decisiones, de forma más flexible, menos burocráticas y hacen que su uso sea más favorable para las empresas familiares (López et al., 2012).

Es importante reconocer que la innovación y sus efectos han sido estudiados para grandes empresas o en empresas que desarrollan alta tecnología (Wang & Zhang, 2015); y sabemos que las empresas familiares han existido hace mucho tiempo, y son reconocidas como uno de los principales factores del crecimiento económico de la sociedad moderna, además de la investigación en el campo de la innovación y de la empresa familiar ha sido casi inexistente (Flores & Bringas, 2018). A pesar de lo mencionado anteriormente, se reconoce que el papel de la innovación es importante en la empresa familiar ya que es capaz de potenciar su desempeño en los mercados en donde se desarrolla (Araya, 2017).

Las empresas familiares tradicionales han tenido historias de adaptación e innovación, en donde Rivera & Israel (2013) representan el cambio, ya que concentran todo su esfuerzo en un mercado como nicho y puedan extender su ventaja competitiva.

La innovación es una variable de cambio constante y la estructura que la contiene se modifica en función al entorno económico y la gestión familiar. Según lo mencionado por Montenegro y Navarrete (2021), este tipo de empresas están vinculadas a un riesgo mayor debido a su dimensión, a los recursos que maneja, al conocimiento que proporciona y al desarrollo de su plana gerencial. La mejor solución para sobrellevar estas deficiencias es a través de la innovación, contando con un aprendizaje constante y la centrarse en mejorar sus procesos. De igual manera, en un estudio se encontró que muchas empresas familiares se han enfocado en la administración y desarrollo de los recursos humanos incorporando técnicos a sus operaciones para generar más proyectos de igual calibre para la empresa de forma más rápida.

En este mismo tema, García (2021) comenta que la condición de innovación es parte de estos fenómenos y que las empresas familiares deben mostrar un mayor interés en que se lleve a cabo ya que va ser muy beneficioso para generaciones futuras. Estos procesos y las medidas políticas se diferencian mucho en el caso de las empresas no familiares.

La innovación entonces es una decisión estratégica y eso implica a que la empresa lleve a cabo adecuar sus procesos internos, su estructura organizacional, su forma de enfrentar a la competencia y su oferta de productos. Ahora es importante señalar que la innovación conlleva a un alto riesgo, ya que implementarlo de manera exitosa una estrategia de innovación se puede lograr bajo cambios sistemáticos y significativos, así como también se deben considerar mucha flexibilidad en su organización.

Las empresas que puedan operar con una estructura organizacional más flexible, tendrán mayores índices de actividades innovadora que aquellas que se tengan una estructura más rígida; en este caso las empresas familiares tienen la característica de contar con estructuras organizacionales y con procesos de toma de decisiones que son más flexibles y que por lo general tienen menos posibilidades de tener mecanismos formales de monitoreo y de control, entonces la innovación se puede generar mucho más fácil en empresas familiares que en empresas tradicionales.

Para que las empresas pequeñas puedan invertir en innovar sus procesos o equipamiento, deben tener como prioridad atraer administradores que estén calificados y bien preparados.

Las empresas familiares deben olvidarse la costumbre de colocar en su plana gerencial a personas solo por un lazo emocional o familiar y tener como prioridad sus habilidades profesionales que el puesto requiere. Mientras que, en una empresa familiar, la administración puede tener ventajas motivacionales para que la empresa tenga éxito. En ese sentido, Hausman (2004) dice que cuando este modo de desarrollarse se vuelve en algo cotidiano, la empresa tendrá menos oportunidades de poder desarrollar procesos y productos innovadores para el mercado que sería una mejora en la eficiencia y en la rentabilidad de la empresa en sí.

Ahora también hay una relación negativa entre las empresas familiares y la innovación, y entre los factores más relevantes están el de la aversión al riesgo, puesto que muchas de las formas de innovar implican una inversión tanto en lo económico como en los procesos, y en este sentido chocan con el factor de propiedad que en su gran mayoría involucra a los fundadores, quienes prefieren mantener una posición más conservadora y no se animan ya que el riesgo de perder en dicha “operación” supone poner en riesgo tanto el dinero como los recursos propios del fundador.

Además, Graves & Thomas (2006) encuentran que las actividades estratégicas en las empresas familiares son bastante conservadoras, ya que se centran en la estabilidad y en la supervivencia (Lee, 2006) debido al deseo de construir y mantener un legado para las próximas generaciones. Asimismo, argumentan que las empresas familiares funcionan con menos riesgo que las empresas no familiares, mayores niveles de control de activos y están más cerradas al personal externo independiente, por lo que son más propensas a pensar que la innovación conlleva mucho riesgo (Fernández & Niesto, 2006).

3.2.3 Sucesión en empresas familiares

Una empresa familiar cuando decide trascender y apuesta a ello, es donde más cerca de convertirse en familia empresaria se encuentra, pero a qué llamamos esa trascendencia, a trascender como familia, entendiendo de forma dinámica el devenir generacional (Paladino et al., 2020), y así poder tener la oportunidad de crecer de generación en generación, incluso en

situaciones en donde se la familia se focaliza en emprender y es capaz de crear valor de distintas maneras.

Por este motivo la empresa familiar cuando se encuentra en el proceso de convertirse en familia empresaria, sabe lo que significa administrar la riqueza y el valor, para luego emprender en lo colectivo, en diversos sectores e industrias, ya que eso permitirá que se acelere y cree nuevas formas de continuar haciendo lo ya antes mencionado.

Esta sucesión lo que busca es que al final del camino, la empresa familiar busca trascender y dejar huella teniendo un legado en la sociedad, impactando en la cultura, la educación y en las instituciones (Paladino et al., 2020).

En la innovación, las empresas familiares no se atan a la ilusión de mantener inalterable a una organización, sino que trascienden la línea original del negocio familiar para conformar un sistema familiar empresarial que es capaz de crear valor y riqueza en industrias distintas (Paladino et al., 2020) y en esa adaptación a las circunstancias, es el espíritu familiar el que logra concretar dicha innovación.

Ahora son muchas las empresas familiares que no saben cómo gestionar este cambio generacional, son muchas las preguntas que se hacen, pero lo que no se discute es que para este cambio debe haber una planificación, ya que ninguna sucesión se produce de forma intempestiva y de un día para otro.

La familia tiene que pensar cómo y cuándo se tiene que dar este relevo, respetando la voluntad de todos en la medida de lo posible, aunque siempre teniendo como prioridad el bien colectivo por sobre los intereses personales, sobretodo del fundador.

La sucesión supone que la generación anterior, se va a retirar de la empresa, y que no va a seguir al mando del negocio, y eso incluye el de no manejar todo “desde las sombras”, entonces el fundador consciente de que ya no va a manejar el negocio, va a preparar a la siguiente generación, formando a los sucesores con las habilidades necesarias para que ellos tomen la posta de manera efectiva. Y formar a estos sucesores quiere decir que el fundador podrá elegir entre la generación que está preparando, al candidato más hábil y apto para dirigir la organización. Cuando estos lineamientos no suceden, la sucesión se puede dar de forma conflictiva, es por esto que este tema siempre forma parte de la agenda de la empresa familiar y sobretodo del fundador (Paladino et al., 2020).

Aunque el fundador haya tenido los conocimientos necesarios para poder emprender, la evolución de la empresa en el tiempo es determinante para obstaculizar la centralización inicial. Por ende, la sucesión se tornará en un factor fundamental, que no solo dependerá por la edad, sino

porque esta reflejará la maduración y el desarrollo permanente de la compañía. No obstante, la sucesión es un factor difícil de desarrollar en las empresas familiares, por diferentes motivos, entre ellos:

- La aversión por parte de los propietarios a las críticas constructivas y al desarrollo de estructuras no centralizadas, que dificultan el desarrollo de la compañía.
- El control y decisión que maneja uno solo de los propietarios a la hora de la toma de decisiones, llevando al rechazo de la delegación de responsabilidades, así como también a procesos innovadores para la planeación.
- El involucramiento afectivo y de poder por parte de los fundadores, que obstaculiza el trabajo de los sucesores.
- El miedo y a involucrar a terceros para que puedan tomar decisiones en la empresa, lo cual es recepcionado por parte de los fundadores como un motivo para no realizar la transición hacia nuevos líderes capacitados.

Ejemplo: Cuando el propietario encargado de la gestión de la empresa toma la decisión de integrar a nuevos líderes, es relevante realizar las funciones que tendrá el propietario una vez se realiza la sucesión, más aún cuando esta es realizada a una persona externa fuera del contexto familiar, la cual se asume cumple con los requisitos para la gestión (Rivera & Isrla iael, 2013).

a. Etapas en la sucesión en empresas familiares.

Dentro de los principales objetivos en la sucesión en empresas familiares es la de transferir la empresa a la siguiente generación. Esta transferencia generacional es el problema primordial que tiene que afrontar este tipo de empresas (Pascual, 2013).

En general, sólo el 30% aproximadamente de las empresas familiares sobreviven a la primera generación y únicamente entre el 10 y el 15% pasan a la tercera (García & Pascual, 2013).

A pesar de ser un factor importante, según algunos autores, las empresas familiares no suelen tener una planificación para la sucesión (Ward, 1988; Lansberg, 1988; Handler, 1989).

Una buena planificación de la sucesión familiar es un proceso que facilita una transferencia efectiva del control de dirección de un miembro de familia hacia otro (Sharma et al., 2003).

Ahora hay etapas en la sucesión familiar que se deben llevar a cabo para garantizar que esta se logre en su totalidad y con los procesos y pasos bien establecidos.

Existen diferentes etapas en el proceso sucesorio, pero de una forma u otra, todos presentan el mismo contenido; por un lado, Churchill & Hatten (1987) desarrollaron un ciclo de vida para exponer el traspaso de una generación a otra, en donde se identifican cuatro etapas:

- Etapa de propietario-directivo, donde el propietario es el único miembro de la familia implicado en la empresa.
- Etapa de entrenamiento y formación.
- Etapa de asociación entre padre e hijo (a), compartir de ideas y experiencias
- Etapa de transferencia de poder, donde las responsabilidades pasan al sucesor.

Este proceso abarca un conjunto de sistemas y subsistemas relacionados e inseparables.

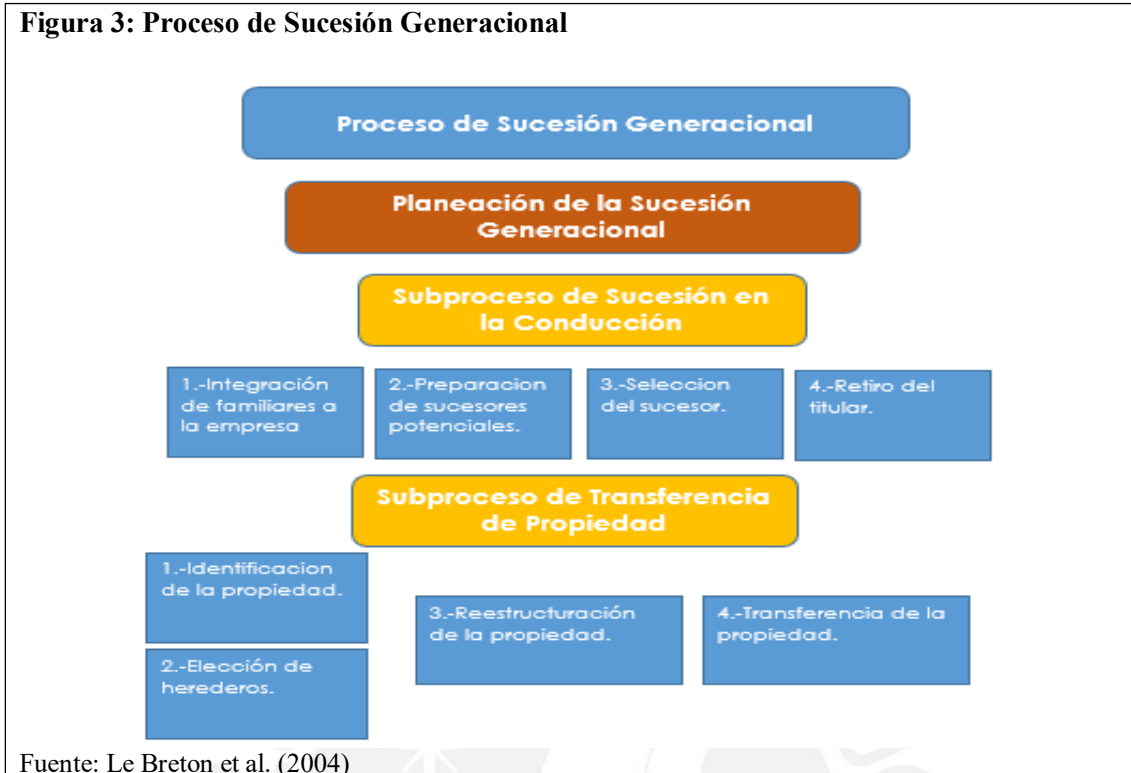
Por otro lado, para Cadieux, Lorrain & Hugron. (2002) también exponen cuatro etapas en el proceso de sucesión: la iniciación, la integración, el reinado conjunto y la retirada del cedente. Todo este proceso comprende un conjunto de sistemas y subsistemas relacionados e inseparables, en donde dependen de la resistencia y la influencia que pueden ocurrir en cada nivel.

Otro caso es el de Cater & Justis (2009) en donde establecen su análisis sobre el desarrollo de los sucesores en cuatro etapas centrada en el liderazgo del sucesor en las empresas familiares, en donde en este proceso ocurre el cambio de rol entre el líder actual (muchas veces el fundador) y el nuevo líder (el sucesor); en la primera etapa los autores ven a los sucesores como aprendices o seguidores de la empresa, en la segunda etapa ven al fundador como el duelo y al sucesor como el ayudante de este último, en la tercera etapa los fundadores pasan a tener una función de supervisores mientras que los sucesores son los actuales directivos, y en la cuarta y última etapa los fundadores se convierten en consultores y los sucesores en los nuevos líderes.

b. Proceso de sucesión de Le Breton Miller

Este es un modelo formal en donde se expone el proceso de sucesión generacional en las empresas familiares, en donde este proceso debe ser efectivo para mejorar o al menos mantener el desempeño de la organización; el proceso es efectivo si la empresa logra la evolución de forma positiva y hay una viabilidad final en el negocio (Le Breton, Miller & Steier, 2004).

Figura 3: Proceso de Sucesión Generacional



Fuente: Le Breton et al. (2004)

c. Proceso de sucesión Handler

La sucesión se determina como una complicidad de posturas entre los miembros actuales y los de las generaciones venideras (Handler, 1994). Además, se le considera como una etapa que sucederá continuamente en las empresas familiares, como resultado del paso del tiempo y que a su vez tendrá impacto en la dirección, el gobierno y en la familia empresaria (Rivolta, 2018).

Se trata de proceso de vital importancia entre la empresa y la familia, que no solo refleja el cambio de poder para la evolución de la primera, sino que también impactará en la segunda y por ende la estabilidad de ambas (Trevinyo-Rodríguez & Tàpies, 2010). Por ello, tanto el predecesor como del sucesor y de la familia hacer hincapié en los pilares con los que se forma la empresa; es decir: dedicación, esfuerzo y objetividad. Esto se dará cuando se que finaliza el poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación (Casillas & Acedo, 2007).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se da un enfoque sobre las empresas familiares y familias empresarias en el Perú. Luego, se enfoca en el sector educativo, primero en Latinoamérica, y después de forma más aterrizada en el Perú, ya que se quiere saber cómo se encuentra la educación peruana comparada con sus pares de Latinoamérica.

1. Empresas familiares en el Perú

De acuerdo con *Pricewaterhouse Coopers* (Pwc), la cual es una red de firmas que se encarga de brindar servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios, en el 2013 realizó un estudio sobre la situación general y la visión de las empresas familiares en el Perú. En el cual, los resultados que surgieron del estudio fue que existe mucho optimismo en el Perú para continuar haciendo negocios, esto se debe a la favorable situación económica del país (teniendo en cuenta el año del estudio) sin dejar de lado la incertidumbre económica internacional. Además de ello, se observa por parte del empresario familiar un sólido nivel de emprendimiento, llevando sus ideas a largo plazo y de amplia perspectiva, flexibilidad, valores y compromiso con la sociedad. De la misma manera, se observa una preocupación constante de parte del empresario con respecto a fortalecer la institucionalización y elevar el nivel de profesionalización de sus negocios.

Con respecto a su entorno socio-económico, según la investigación realizada por PwC (2013) el número de empresas encuestadas, el 92% anunciaron un crecimiento en sus ventas correspondientes a un periodo 2012 vs. 2011, lo cual se ve en contraste con respecto a las empresas familiares a nivel global que tienen un 65% en el crecimiento de sus ventas. Además de ello, el 95% prevé que tendrá un crecimiento sostenido en sus ventas para los próximos 5 años si las condiciones del mercado continúan siendo favorables.

Continuando con el aspecto económico, en el país existen preocupaciones las cuales requieren ser atendidas por el gobierno. Entre ellas, y considerada como principal desafío, están la educación, el desarrollo de infraestructura, la implementación de políticas de inclusión social, el restablecimiento del orden y seguridad, así como la informalidad, son los aspectos más resaltantes mencionados por los empresarios encuestados, que requieren ser atendidos por el Estado.

Por otro lado, con respecto a la familia en un entorno empresarial, uno de los principales aspectos para la sostenibilidad del negocio familiar en el tiempo es la separación del vínculo familiar en las decisiones empresariales. De igual manera, el estudio revela que “la compensación económica, la designación de puestos, el cumplimiento de roles, la evaluación de desempeño y el establecimiento de la estrategia, resultan ser los principales motivos de conflictos familiares en un entorno empresarial” (Rojas, 2017, p. 16).

Con respecto a la posibilidad de vender su negocio a terceros, según la investigación realizada por PwC (2013) la negativa fue de un 59% de las empresas familiares encuestadas, el cual es un porcentaje mayor al 41% que se obtuvo por parte de la encuesta a nivel global. Dichos valores, se incrementan con respecto a la posibilidad de vender de manera parcial o hacer accionista aun tercero, pero sin ceder el control del negocio.

Por tanto, la investigación indica que un poco más de los dos tercios de las empresas familiares tienen la intención de que su negocio trascienda en las siguientes generaciones y siempre teniendo el control de su negocio. Lo cual en la práctica se puede ver incongruente, ya que no cuentan con mecanismos que contribuyan a la sostenibilidad de una empresa familiar como lo son: planes de sucesión familiar o un protocolo familiar.

Es muy importante desarrollar un “plan de sucesión” por parte de la familia, esto ya que las empresas familiares están de acuerdo en trascender en el tiempo. Es por ello, que es necesario la implementación del plan de sucesión a priori para garantizar una transición fluida para no ocasionar mayores inconvenientes, más adelante, entre los miembros de la familia.

Adicionalmente, es importante establecer reglas claras entre los miembros de la familia entre ellos sus derechos y obligaciones, lo que vendría a ser patrimonio familiar o la empresa, ello con el fin de separar los temas familiares del negocio con el fin de la sostenibilidad. Según lo mencionado, en el caso peruano, según la investigación realizada por PwC (2013), solo el 27% de las empresas familiares encuestadas han diseñado o cuentan con un “protocolo familiar” lo que podría entenderse como una falta de conciencia lo cual podría ocasionar conflictos más adelante.

Con respecto a la institucionalización de la empresa, es importante la adopción de mecanismos de gobierno empresarial con respecto a la familia y a la empresa, lo cual es un aspecto que el empresario peruano ha ido incorporando progresivamente pero aún de manera amplia. Como menciona la investigación realizada por PwC (2013)

solo un 55% de las empresas encuestadas cuenta con un proceso formal de planificación estratégica para su negocio, y en el 45% restante la estrategia es sólo conocida por uno o muy pocos familiares y no difundida al resto de la organización. (p.8)

En adición a ello, un dato importante que surge de la investigación realizada por PwC (2013) es sobre la incorporación a terceros especialistas en el directorio y/o en puestos claves del negocio, el cual es un 27% muy por debajo del índice global con 64%. Estos datos indican el conservadurismo por parte del empresario peruano de incorporar profesionales para que ocupen

posiciones claves en la organización, lo cual podría tener como razón la desconfianza o poca conciencia sobre los futuros percances o riesgos que podría significar en un futuro tanto para la familia como la empresa.

Por otro lado, con respecto a la profesionalización de la empresa, el 50% de las empresas familiares peruanas encuestadas encuentran preocupante a corto plazo operar con mayores niveles de eficiencia; sin embargo, esta preocupación no se ve reflejado en su visión pues no consideran contar a mediano o largo plazo con el recurso humano adecuado con el fin de operar en un ambiente competitivo. Como parte de la sostenibilidad del negocio implica atraer y retener nuevo recurso humano que cuente con la especialización y profesionalización que requiere la empresa.

1.1 Familias empresarias en el Perú

EY, una firma de auditoría realizó un estudio en el 2019 acerca del impacto de las familias empresarias en el Perú en el cual se detalla los principales resultados a continuación.

En principio es importante resaltar que ser empresario es una forma de vivir, en la cual mientras muchas personas podrían ver obstáculos en su entorno, el emprendedor logra ver las oportunidades que su entorno representan. Es por ello, que “el empresario que emprende y trabaja en familia crea una empresa familiar. Luego la familia trasciende de la primera generación para convertirse en una Familia Empresaria” (EY, 2019, p.2).

Se dice que las Familias Empresarias son como el motor invisible del país, ello se debe a que si bien en los últimos 25 años la tasa de crecimiento (7%) va por encima del promedio mundial (2.9%), se lo atribuyen a ciertos sectores económicos del país como la minería, agricultura e industria. Por ello se puede afirmar el aporte silencioso por parte de las familias peruanas y en particular las Familias empresarias para el desarrollo del país (EY, 2019).

Con respecto al impacto económico, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) menciona que el 80% de las empresas son familiares, y con respecto a su participación en el empleo, alcanzan un 60% y 70%. Por esta razón, se puede afirmar que contribuyen con más del 40% en el Producto Bruto Interno (PBI) según la Asociación de Empresas Familiares (AEF).

Un dato importante que resultó del estudio realizado por EY (2019) fue que, a pesar de haber Familias Empresarias con más de 100 años en el mercado, muchas de las empresas encuestadas indicaron que se iniciaron a partir de 1994. Esto se debe principalmente al contexto social y político, así como la estabilidad macroeconómica que surgió en ese año; apertura comercial y la reactivación del emprendimiento característico del peruano.

En la actualidad, las Familias Empresarias se encuentran en todos los sectores económicos, distribuidos en todo el país y países del mundo.

2. El sector educativo

2.1 El sector educativo en Latinoamérica

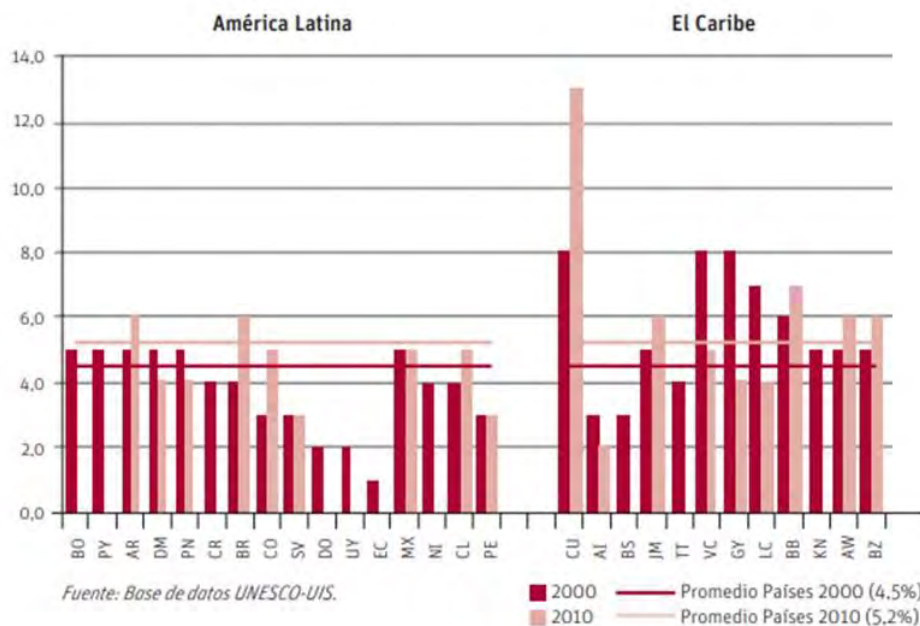
Durante la década del 2000, la mayoría de los países tuvieron crecimiento económico y una reducción (en algunos casos más y en otros menos) de la pobreza, lo que originó un contexto de mayor aprovechamiento para la educación. Sin embargo, la desigualdad existente y los niveles de pobreza aún latentes sobre todo en las zonas rurales, se convirtieron en factores que detuvieron de cierta forma la expansión de una mejor educación en toda la región (UNESCO, 2013).

Esto quiere decir que, si bien Latinoamérica ha tenido un crecimiento económico y en su defecto en la educación, no se ha podido aprovechar esta situación del todo, ya que, en la mayoría de los países de Latinoamérica, existe una desigualdad en la pobreza y las zonas rurales aún se encuentran muy lejos de poder tener el mismo desarrollo que las zonas urbanas.

Adicionalmente, existe un alto porcentaje de acceso a la educación primaria, en donde hay un 94% de la tasa de matrícula en promedio para todo Latinoamérica. Lo cual refleja un promedio de que uno de cada diez jóvenes entre 15 y 19 años no terminó la educación primaria; y con respecto a la educación secundaria la tasa de matrícula paso de 67% al 72%; sin embargo, ocurre una desaceleración ya que hacía mitad del año 2000, cinco de cada diez jóvenes entre 20 y 24 años no han terminado la educación secundaria sobre todo por altas tasas de repitencia y deserción (UNESCO, 2013).

Por otro lado, en materia de inversión, los países de Latinoamérica aumentaron el gasto en educación a partir del año 2010 que paso de 4.5% a 5.2% en el PBI, acercándose al promedio de Estados Unidos que tenía un 5.6%; sin embargo, esta tendencia tiene algunas diferencias, debido a que, de los 19 países de Latinoamérica, 7 países no continuaron con esa progresión. Por ejemplo, había algunos que tenían un 3% mientras que otros como Cuba tenían un 12% del PBI. Es por esto que se marca la desigualdad de la inversión en educación en Latinoamérica, que no siguió con la mejora alcanzada a inicios del año 2000.

Figura 4: Gasto público total en educación como porcentaje del producto bruto interno (31 países incluidos)



Fuente: Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos 2015 (UNESCO, 2013).

Como se observa en la Figura 4, el promedio del gasto de educación de países desde el año 2000 al 2010 aumentó, sin embargo, aún existen desigualdades entre países ya que no todos están en esa línea de tendencia. El gasto público en educación en la década pasada fue positivo con un leve incremento, más que todo por dar como prioridad la educación como gasto público, esto reflejado en la alta tasa de educación en primaria y luego en la tasa menor de educación secundaria.

Tabla 2: Gasto privado como porcentaje del gasto total para establecimientos educativos

| | Primaria | Secundaria |
|----------------------|-----------------|-------------------|
| República Dominicana | 50 | 57.7 |
| Guatemala | 26.2 | 74.3 |
| Perú | 23.8 | 40.8 |
| Chile | 20.7 | 22.5 |
| Colombia | 18.1 | 21.4 |
| México | 16.1 | 22.4 |
| Paraguay | 15.8 | 20.1 |
| Argentina | 6.5 | 8.6 |
| Cuba | 1.2 | - |
| Barbados | - | 2.7 |

Fuente: UNESCO, 2013

Otro desafío que tiene la educación de Latinoamérica es desarrollar y fortalecer programas que estén enfocados en mejorar la enseñanza de los profesores, en coordinación con

el estado, una de las herramientas que más ayuda pueden generar son las TICS, sobre todo para la educación no presencial.

Para terminar, el sector educativo en Latinoamérica tiene como grandes retos, mejorar su sistema de educación sobre todo en el gasto por país, mejorar la tasa de escolaridad principalmente secundaria y seguir desarrollando herramientas tecnológicas en la información y habilidades para mejorar la educación tanto en profesores como alumnos.

2.2 El sector educativo en el Perú

En el Perú, la educación ha tenido varias limitaciones que el Estado ha reconocido durante gran parte de su historia debido a una demanda educativa creciente, propia del desarrollo demográfico del país sobre todo en la década de 2000 (Balarín, 2015) ya que no se han dado las suficientes condiciones para ofrecer una educación de calidad tanto para el sector público como para el privado.

Para el sector privado, la demanda de la educación en el Perú comenzó a mediados de los años noventa, específicamente, a partir del año 1996, durante el periodo de gobierno del ex presidente Alberto Fujimori (1995-2000), en el cual se promovió que el mercado educativo cuente con mayores libertades. Desde entonces, la oferta del servicio educativo, como la matrícula de escuelas privadas vienen creciendo de manera sostenida, sobre todo, en zonas urbanas (Balarín & Escudero, 2018).

Sin embargo, todavía existen varios problemas como el atraso escolar y la alta tasa de ausentismo nivel secundario, ya que como se mencionó en el contexto a nivel de Latinoamérica, esta tendencia nos señala que si bien el sector educativo a nivel primario está casi asumido por todos los niños, el sistema secundario tiene aún una tasa alta de deserción, en gran parte porque los niños a partir de los 13 años en condiciones precarias se dedican a trabajar y abandonan el estudio, debido a que se convierten en sostén para sus familias.

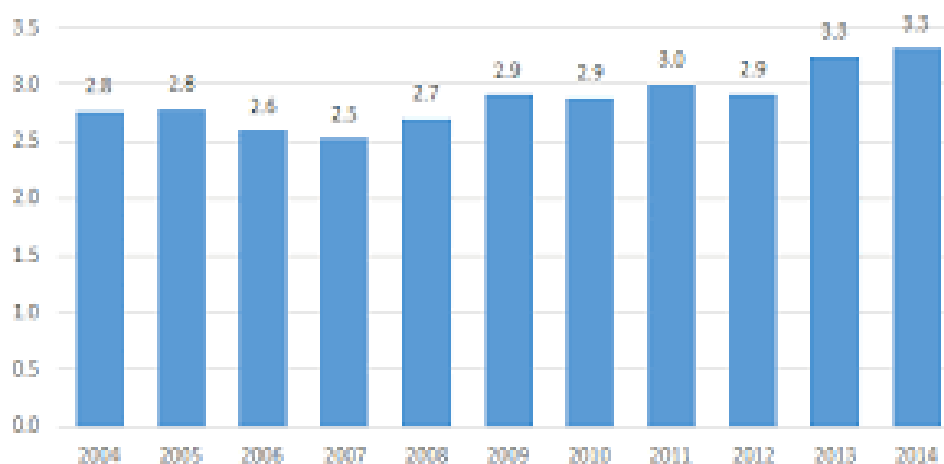
Ahora, para los profesores también ha ocurrido un aumento de docentes contratados en el sector público, pero también se han cesado una gran cantidad de profesores nombrados tanto de primaria como de secundaria, y el proceso de nombramiento se ha visto reducido ya que los profesores no llenan las expectativas con el examen de postulación y al final estos puestos terminan siendo ocupados por profesores que no están tan calificados (Guerrero & León, 2013).

Este bajo nivel de docencia se ve reflejado en que los estudiantes que más baja calificación tienen son aquellos que han tenido la enseñanza de los profesores menos calificados, esto origina que el estado sea en parte culpable de los malos resultados, ya que llenan estas vacantes con profesores menos preparados (Guerrero & León, 2013). Otro tema importante es

que en el sector educativo existe un alto porcentaje de directores que no tienen una formación adecuada a nivel pedagógico, ni de formación y ellos son la cabeza de las instituciones educativas, es decir, si ellos no están bien formados, es probable que tanto profesores como cuerpo pedagógico tampoco lo estén (Guerrero & León, 2013).

A nivel de inversión en el Perú, ha sido positivo en los últimos quince años, ya que el estado se ha preocupado en aumentar cada vez más el gasto en educación en los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. En la figura 5 se observa cómo ha ido en incremento el nivel de inversión en la educación.

Figura 5: Gasto público en educación como porcentaje del PBI por años



Fuente: Minedu, Escale 2015

En la Figura 5, se observa que ha habido un crecimiento en el gasto público en educación hacia el 2014, con excepción del 2008 debido a la crisis que hubo a nivel mundial, es por eso que el estado está invirtiendo en educación cada vez más, pero también eso genera una mayor demanda de educación de calidad, sin embargo, tanto los colegios públicos como privados, no están capacitados en su mayoría para otorgar una buena calidad educativa.

Desde el gobierno de Toledo que se aplicó un incremento en las remuneraciones de los profesores, que continuo con el segundo gobierno de Alan García, cuyo fin fue incentivar a los docentes para que estén motivados y con un mayor compromiso con el sistema educativo, y así poder obtener mejores resultados en las pruebas futuras (Balarín & Escudero, 2018)

En conclusión, los niveles educativos no son buenos y según el Programa para la Evaluación Internacional de alumnos (PISA) en el 2018, el Perú se ubica en el puesto 64 de 77 países, (MINEDU, 2018), teniendo resultados muy bajos sobre todo en matemáticas y en comprensión lectora, y estos resultados reflejan que todavía el sistema educativo se encuentra

muy atrasado, y la calidad educativa tiene que seguir mejorando a la par con la inversión que el estado siga realizando

2.3 Las escuelas privadas en el Perú

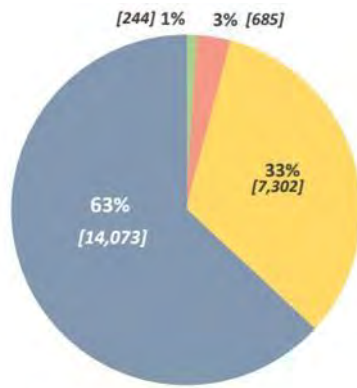
2.3.1 Problemática de las escuelas privadas en el Perú

La empresa privada es un actor clave a lo largo de la historia de la educación en el Perú, siendo parte de la formación de estudiantes, y a partir de la modernización e innovación educativa, se busca terminar con las brechas educativas que aún existen en el país (Balarín & Escudero, 2018). Históricamente existe una relación entre el sector público y el privado al momento de entrar en el terreno educativo, donde este último es importante porque brinda no solo servicios, sino un pensamiento educativo moderno, innovador y tecnológico, en busca de la mejora en la educación del país. Esta relación se ha vuelto más compleja, ya que hay una mayor demanda por la educación privada y dio pie al surgimiento de un mercado bastante diferenciado con un notorio subsector de colegios privados de bajo costo que son para familias que no tienen muchos recursos (Bailarín, 2015).

Ahora bien, la oferta de escuelas privadas es amplia y diversa. Por ello, este estudio se enfocará en dos tipos de colegio que han surgido al interior de este grupo: los colegios corporativos y los colegios de bajo costo (Sanz, 2014). Los colegios corporativos se entienden como entidades financiadas por corporaciones con interés en el sector educativo, que buscan brindar una educación de calidad, junto con una infraestructura moderna y a precios en relación al sector; por ello, la pensión se da alrededor de S/. 650. Sin embargo, los colegios de bajo si bien ofrecen una educación de calidad la infraestructura y equipamiento son limitadas. Estos colegios, suelen tener un rango de pensión mensual entre los S/. 90 y S/ 250.

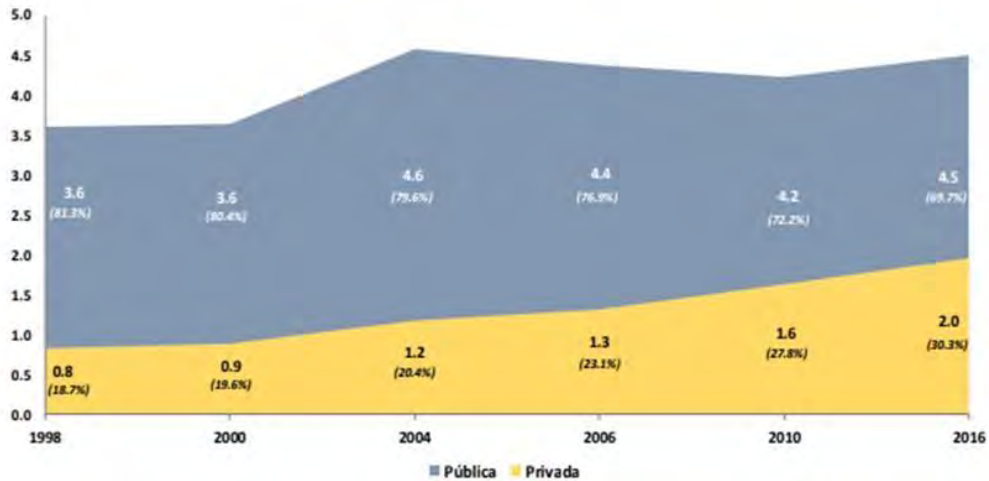
Como se ha comprobado en diversos estudios (Cuenca, 2013; Balarín & Escudero, 2018), el aumento significativo con respecto a la creación de nuevas escuelas privadas no supone necesariamente que la calidad educativa haya mejorado, todo lo contrario, el crecimiento de estas escuelas se debe en su mayoría al bajo costo. Sin embargo, con escuela, pero sin hacer énfasis en que trabajo no buscamos profundizar con respecto a la calidad sino se opta por este tipo es espacios educativos debido a la idealización que se forma en las familias y en parte a que los ingresos económicos han mejorado y debido, también, a la reducción del número de hijos, ha motivado que familiar puedan tener mayores facilidades para matricular a sus hijos e hijas en estos colegios (Román & Ramírez, 2018; Sanz, 2014).

Figura 6: La trayectoria reciente y situación actual de la educación privada en el Perú



Fuente: Minedu, Escala (2017)

Figura 7: La trayectoria reciente y situación actual de la educación privada en el Perú.



Fuente: Minedu, Escala (2017)

Este estudio demuestra la diversificación de tipos de escuelas privadas en el país en donde la mayoría son de bajo costo, ya si bien cada vez hay una mayor demanda en la educación privada, la calidad aún es baja, y los colegios que puedan tener una relación precio bajo/ calidad, son las que seguramente van a tener éxito y van a seguir perdurado con el paso del tiempo. Como se observa en la figura, entre los años 1998 y el 2016, la matrícula en colegios privados aumento en 136% mientras que la matrícula en colegios públicos solo creció un 25%, esto se dio desde el Decreto Legislativo del 1996, el mercado de educación privada sigue en un crecimiento considerable (MINEDU, 2018).

En conclusión, la calidad de la educación todavía sigue en deuda y según la prueba (PISA) en el 2018, el Perú se ubica en el puesto 64 de 77 países, (MINEDU, 2018), teniendo resultados muy bajos sobre todo en matemáticas y en comprensión lectora, y estos resultados

reflejan que todavía el sistema educativo se encuentra muy atrasado, y la calidad educativa tiene que seguir mejorando a la par con la inversión propia del estado.

Ahora bien, la oferta de escuelas privadas es amplia y diversa. Por ello, este estudio se enfocará en dos tipos de colegio que han surgido al interior de este grupo: los colegios corporativos y los colegios de bajo costo (Sanz, 2014), estos últimos tienen una pensión que va alrededor de los S/ 90 y los S/ 250 soles, y dado que la pensión del colegio Francisco de Zela se encuentra en ese rango, este colegio entra en el segundo grupo.

3. Familia Cubillas y composición de la empresa

3.1 Familia Cubillas

La idea de emprender en el sector educativo fue por medio de Gladys Ramos, docente de nivel primario, que junto al apoyo de sus padres pudo iniciar con el nivel de inicial y los dos primeros grados del nivel primario. Durante los tres primeros años la institución obtuvo demanda debido a la calidad y las diversas actividades. Ahora bien, cuando Gladys Ramos se casa junto a su esposo Roberto Cubillas, contador público, comenzaron a ampliar los niveles hasta completar el nivel primario y secundario. Sin embargo, durante su desarrollo ambos dueños nos comentaron que cuando estaban por completar el nivel secundario decidieron construir otra institución, la cual se llama “Jesús Salvador”.

Asimismo, si bien tenían conocimiento de cómo administrar una institución nos comentan que al inicio la administración de ambas instituciones se les complicó un poco debido a que ahora tenían dos hijos, pero que con el apoyo de los directores lograron tener un equilibrio y mantener la calidad educativa. La decisión de tener dos instituciones les ayudó para brindar a sus hijos una formación académica de calidad, en la cual el mayor, Kenny Cubillas Ramos, contador y su hija, Margiory Cubillas Ramos, gestión empresarial. Ahora bien, durante los años al servicio educativo los valores que han identificado a ambas instituciones de acuerdo a lo mencionado por los dueños ha sido el compromiso, transparencia y respeto dado que para ellos la conexión familiar y la cultura establecida fue un gran soporte para mantener una buena gestión y el posicionamiento de ambos colegios.

Sin embargo, ambos dueños nos mencionan que el ambiente familiar en varias oportunidades se ha visto afectado por las decisiones o problemas que surgen dentro de ambos colegios, ya que no les ha sido fácil separar ambos ambientes por lo mismo que es el patrimonio de la familia y que esperan sus hijos puedan mantener su desarrollo a través del tiempo. Por otro lado, Roberto nos mencionó “que aún no saben cuando les brindarán a sus hijos la autoridad para continuar con el negocio” (Cubillas, comunicación personal, 26 octubre del 2021), pero según

Gladys, “me gustaría que mis hijos ejerzan sus carreras en otras empresas” (Ramos, comunicación personal, 26 de octubre del 2021).

Por otro lado, Kenny Cubillas el hijo mayor actualmente se encuentra trabajando en la compañía minera Kolpa como analista contable, y es su hermana la que se encuentra apoyando en las instituciones, pero cabe resaltar que para la toma de decisiones al momento de invertir se toma en cuenta la opinión de todos. Kenny, nos comentó que su participación en las instituciones baja, debido a que sus padres mayormente tienen la decisión final en cuanto a los cambios dentro de las instituciones. Esta opinión es compartida con su hermana, ya que, si bien ella se encuentra más involucrada en las instituciones, sostiene que sus padres aún mantienen una perspectiva basada en decisiones históricas y que le es difícil aplicar sus conocimientos de gestión para mejorar el desarrollo de la empresa.

3.2 Composición de la empresa

La institución educativa “Francisco de Zela” inició hace 36 años en el distrito del Callao. La fundadora, Gladys Ramos Flores, en el año 1984 inició brindando educación en el nivel inicial y nivel primario (1er y 2do grado) en el turno mañana. El cual se ubicaba en el 1° piso de la casa de sus padres de la Av. Los Nenúfares 344 Vipol. “Si bien la calidad de enseñanza era representativa en la zona, también se caracterizó por los corsos y los desfiles que realizaba en las calles” (Ramos, comunicación personal, 27 de octubre). “No fue fácil tomar decisiones para el desarrollo de las actividades” (Ramos, comunicación personal, 27 de octubre). Sin embargo, se evaluó bastante la demanda adquirida en los 4 años de servicio y se solicitó completar todo el nivel primario. En el año 1988, se le brinda a la institución “Francisco de Zela” la Resolución Directoral N°503-88-DEC para ampliar de 3ero a 6to grado de primaria.

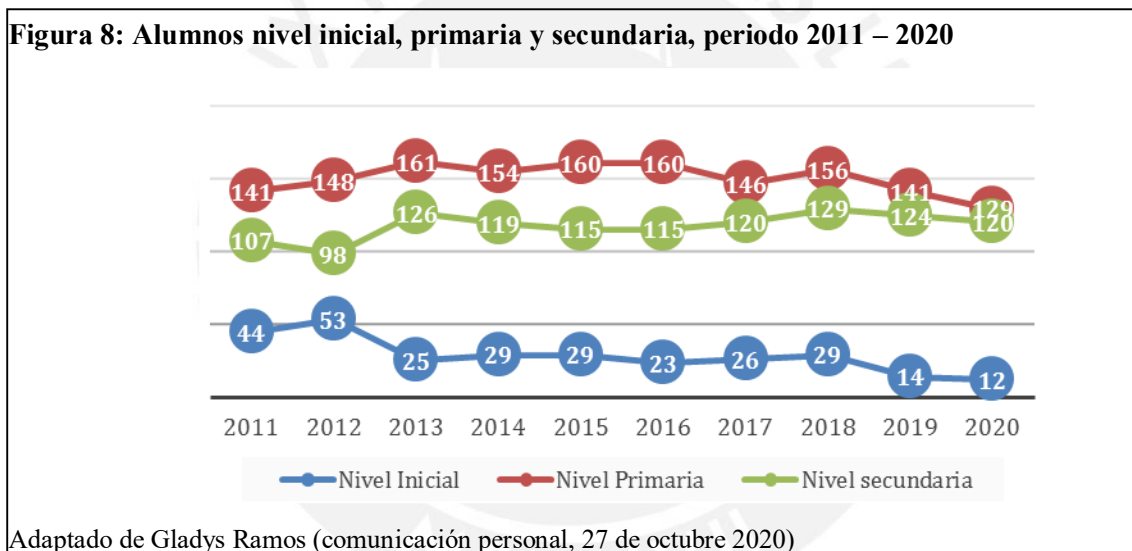
“La organización para poder cumplir con todo el nivel primario tuvo que brindar dos turnos mañana y tarde” (Ramos, comunicación personal, 27 de octubre). Durante su organización tuvieron dificultades de inversión al momento de amoblar las nuevas aulas, así como también para la contratación de personal. Asimismo, “mantuve el posicionamiento en el distrito con los corsos, desfiles y banda” (Ramos, comunicación personal, 27 de octubre). Además, “mi objetivo era completar con los tres niveles educativos y para ello debía adquirir otro terreno...” (Ramos, comunicación personal, 27 de octubre).

En el año 1991, contrae matrimonio con el señor Roberto Cubillas Escate, contador. Ambos, tramitaron los documentos para la adquisición de un nuevo terreno y así poder realizar la ampliación para el nivel secundario, y fue en el año 1997 que se le otorga la Resolución Directoral N° 078-97 DEC para los niveles de 1ero, 2do y 3ero de secundaria. “Nuestra mira era trasladar el colegio al nuevo terreno ubicado en Av. Los Nenúfares 382 - Vipol y construir ahí los tres niveles

educativos” (Ramos, comunicación personal, 27 de octubre). Durante los próximos años se complementó diversos ambientes dentro de la institución como el área de computación, se renovó los instrumentos de la banda, equipos de sonido, carpetas, pizarras y estructura.

En el año 2000, se completó el nivel secundario con la Resolución Directoral N°487-00-DEC. A partir de este año, las decisiones contables eran manejadas por el Señor Roberto Cubillas Escate, y las pedagógicas por la Sra. Gladys Ramos Flores. Sin embargo, las decisiones administrativas, debía existir un acuerdo entre ambos, lo cual es difícil por las distintas posturas. “Una vez, completado los tres niveles educativos se propuso aumentar el nivel educativo y estructura para un mayor alumnado” (Ramos, comunicación personal, 27 de octubre).

Gracias a los documentos organizacionales y la entrevista realizada a la gerente general, se pudo conocer la demanda de alumnos del I.E.P “Francisco de Zela”, desde el año 2011 hasta 2020 como se mostrará en la figura siguiente:



Como se puede observar en la Figura 8, desde el año 2011 el alumnado correspondiente al nivel inicial ha ido decreciendo. Esto se ha debido, “a que dentro del sector han surgido distintos centros de estimulación temprana, así como también centros educativos que solo se enfocan en el nivel inicial” (Ramos, comunicación personal, 27 de octubre). Asimismo, nos menciona que está evaluando mejorar el ambiente de acuerdo a las actuales necesidades.

En lo que respecta al nivel primario, se observa que en los años 2013-2016 el número de alumnados fue el más alto, esto se debió “a la implementación de talleres en el turno tarde como reforzamiento, los cuales no tenían costo” (Ramos, comunicación personal, 27 de octubre). Esta decisión si bien fue difícil, dado que hubo un gasto extra en la plana docente por las horas

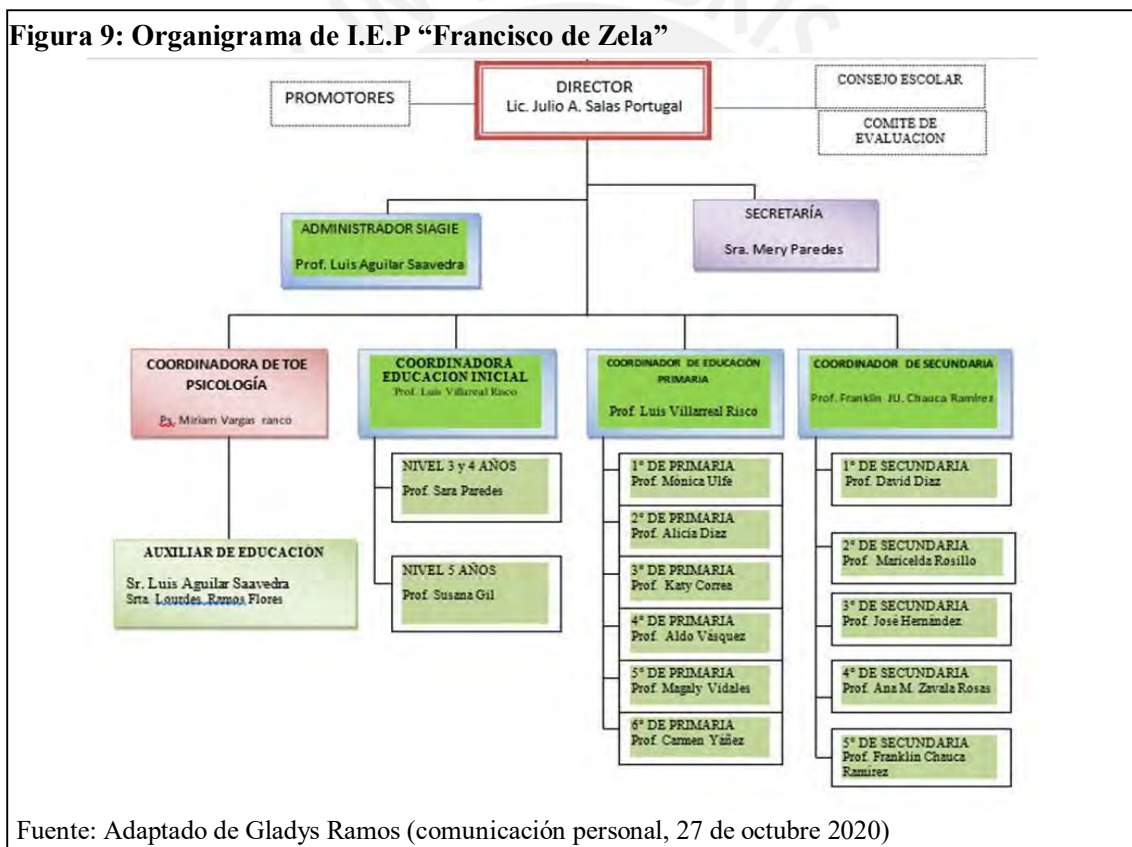
realizadas en el taller, les ayudo para mantener los alumnos de años anteriores, así como también para nuevos.

Por último, en el nivel secundario la cantidad de alumnos se ha mantenido y esto se debe a que la institución educativa, “no solo se enfoca en la parte académica, si no también brinda charlas a los padres, así como también participan en actividades sociales fomentando una formación humanística y académica” (Ramos, comunicación personal, 27 de octubre).

3.3 Análisis y diagnóstico de la empresa

3.3.1 Estructura organizacional

De acuerdo a la entrevista exploratoria con los fundadores de la empresa, se obtuvo la información necesaria para elaborar el organigrama de la empresa, el cual se encuentra en la figura 9:



La estructura de la organización se compone de la siguiente manera, a la cabeza de la organización se encuentra Julio Salas Portugal, quien es el representante de la empresa, cumpliendo funciones propias de alta dirección correspondiente al ser educativo, es decir, al cumplimiento del cronograma escolar, así como también en las actividades correspondientes al calendario cívico escolar y al cumplimiento de lo dictado por la Dirección Regional de Educación del Callao (DREC). Adicionalmente a dichas funciones también se encarga de reclutar y

seleccionar al personal, sin embargo, según lo conversado con los fundadores de la empresa, algunas decisiones tomadas por el director deberán ser evaluadas por ellos mismos.

Luego, la secretaría es la encargada de recepcionar el pago de las pensiones y hacer el seguimiento a los deudores, asimismo, debido a sus treinta años trabajando en la institución educativa, suele recepcionar algunas inquietudes de los padres de familia, las cuales posteriormente son brindadas al director para un correcto seguimiento (Cubillas, comunicación personal, 1 de noviembre). Asimismo, el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) de los alumnos lo realiza el auxiliar del nivel secundario, Luis A. Saavedra, así como también, él es encargado de mantener el comportamiento de las aulas y apoyo en las actividades correspondiente al calendario cívico escolar (Cubillas, comunicación personal, 1 de noviembre).

Finalmente, existe dos coordinadores que se dividen en el nivel inicial, primaria por Luis Villarreal Risco y el secundario por Franklin Chauca, ambos cumplen la función de brindar al director el seguimiento correspondiente a las unidades escolares, problemas con el rendimiento de los alumnos, así como también el registro de notas correspondiente a las diversas áreas académicas, es decir, inglés, educación física, danza, computación (Cubillas, comunicación personal, 1 de noviembre, del 2020).

a. Análisis Externo

Se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite revelar los orígenes de la rentabilidad de una industria (Porter, 2009), y el análisis PESTEL, que es una herramienta que brinda a las empresas comprender tanto el crecimiento como declive de un mercado y; por ende, la posición, potencial y dirección de un negocio. Además, este se encuentra compuesto por factores: Político- Legal, Social- Cultural, Económico y Tecnológico, los cuales permiten evaluar un análisis del macro entorno, donde se encuentra un negocio. En otras palabras, este análisis nos permitirá entender la situación actual del macro entorno en el que se encuentra I.E.P “Francisco de Zela” y de qué forma este puede afectar a las estrategias a implementar.

Identificamos para el sector educativo con respecto a la existencia de amenaza de nuevos entrantes como baja, debido a que no es complicado ingresar en el sector educativo, pero sí llegar a un cierto nivel de mercado. Esto se debe a que, las barreras de entrada para el sector educativo, no se requiere de conocimiento especializado, pero si de una gran inversión debido a los estándares que debe cumplir la infraestructura de acuerdo al reglamento del MINEDU. Además, se tiene la “Ley de Promoción de la Inversión en Educación” en donde liberalizan la educación privada al aceptar que tanto colegios como universidades pueden ser organizaciones sean con fines de lucro.

Sin embargo,

a pesar de los avances realizados, el Perú no cuenta con una política educativa que organice las prioridades del sector en torno a resultados centrados en los estudiantes (GRADE, 2017). En todo caso, el Proyecto Educativo Nacional al 2021, oficializado como política de Estado, enfatiza la necesidad de reformar el Estado, incrementar el financiamiento de la educación, mejorar los aprendizajes y factores asociados a su calidad, así como establecer mecanismos y alianzas que involucren a la sociedad en la mejora de la calidad educativa (UNESCO, 2016,).

Por otro lado, respecto a la rivalidad entre competidores es alta, del sector educativo correspondiente a la zona de Vipol-Callao se reconoce como principales competidores a los colegios “Talentus”, “Niño Jesús de Praga”, “Florence Nightingale”, principalmente por la ubicación, puesto que en los alrededores se cuenta con la comisaría y un hospital, los cuales se encarga de brindar seguridad a la zona. Asimismo, la comisaría brinda a las instituciones charlas de educación vial, así como también envía personal especializado para brindar charlas a los alumnos con respecto a las drogas y el pandillaje (Cubillas, comunicación personal, 1 de noviembre, del 2020).

Ahora bien, en el Perú, el 40.3% de la población total pertenecía a la clase media; para el 2030, se espera que alcance el 57.9%. De este modo, la evolución de la demanda de las clases medias consumidoras seguirá una tendencia creciente, del 70% del total demandado por los peruanos en el año 2013 a 80% en los siguientes 20 años (CEPLAN, 2015).

Respecto a los elementos sustitutos, para los colegios, no aplicaría, dado que los colegios al ofrecer un solo servicio universal que es la educación, no tienen un producto que los reemplace, ya que, hasta los colegios no escolarizados, están dentro de la categoría colegios, y más que elementos sustitutos serian competidores, por lo que para este punto al no haber nada que sustituya al colegio, el poder de negociación seria alto.

El poder de negociación de los proveedores es alto, dado que el sector educativo actualmente se encuentra en constante cambio, más aún con la situación actual del COVID-19, donde las escuelas han debido de invertir en plataforma para poder brindar clases virtuales. Además, en los últimos años las escuelas privadas han ido implementando el uso de la tecnología en la educación y que se reconoce bajo el nombre de “aulas inteligentes” o “aulas tech” (Raffo, 01 de mayo, del 2018)

b. Análisis Interno

En adición, se realizó un análisis FODA, el cual es un método analítico interno y externo creado en los años 60 para el ámbito empresarial (Hill & Westbrook, 1997). Con el cual se pudo obtener información relevante acerca de I.E.P “Francisco de Zela”, el cual será relevante para el análisis de la investigación.

Entonces, la fortaleza más relevante en la institución educativa es la correspondiente al clima laboral. Esto se debe a que, los dueños de la empresa crean un clima laboral familiar, es decir, les brinda apoyo en caso de emergencias, así como también valoran sus opiniones para mejorar la malla curricular (Cubillas, comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). Sin embargo, por el lado de debilidades, la falta de cultura de algunos estudiantes para el uso adecuado de la infraestructura, dado que suelen invertir en reparaciones mensualmente entre S/.3000 y S/.4000 (Cubillas, comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). Esto ha implicado, a su vez contratar un auxiliar que monitoree durante el desenvolvimiento de los alumnos en los recesos.

Adicionalmente, en el sector educativo

el clima organizacional educativo se compone de factores psicosociales, política interna y externa a nivel gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal – grupal al interior de la organización educativa que se proyecta hacia el contexto social (Aguado, 2012, p.62).

También, brindar capacitación y actualización de los docentes y directivos es importante para que las organizaciones educativas pueden formar un ambiente competitivo cambiante en cuanto a su estructura organizacional. En consecuencia, un adecuado funcionamiento directivo conlleva a que el trabajador, profesional o empleado conviva en un ambiente armonioso, generando mejores desempeños laborales.

Asimismo, una oportunidad para la institución ha sido el uso de las redes sociales, puesto que les ha ayudado para darse a conocer más y tener más contacto con los padres de familia (Cubillas, comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). Esto se debió, al gran impacto que sufrieron los colegios al momento de transformar las clases presenciales a virtuales por la coyuntura actual del COVID-19 y se vieron obligados a implementar plataformas para mantener su calidad de enseñanza.

En relación a ello, Amésquita (2015) afirma que

el Internet y las redes sociales se han convertido en poderosas herramientas de comunicación, que incluso han llevado a conceptualizar a nuestra sociedad como la sociedad red [...], esto demuestra que la presencia de la tecnología se hace inevitable en la actualidad (p.4).

Por tal motivo, si se incorporan nuevas tecnologías en el sector educativo, se obtiene como resultado una mejora en el sector de la educación y en los docentes, es decir, mejoras de propuestas en la malla curricular, debido a que la tecnología no solo facilita la obtención de información, sino que a su vez se da en la sociedad quien la consume y exigiendo mejorar nuestras potencialidades y su adaptabilidad a la vida educativa cotidiana.

Ahora, con respecto a amenazas, la que se identificó como primordial y que podrían afectar en las operaciones de I.E.P “Francisco de Zela” es lo que corresponde al pago de las pensiones. Se ha identificado que la cantidad de morosos ha incrementado con respecto a años anteriores y esto se debe a que el Estado, no ha brindado apoyo con leyes que les ayude a exigir el pago de pensiones (Cubillas, comunicación personal, 1 de noviembre, 2020). Esto se puede observar, “debido a la Ley de Protección a la Economía Familiar sobre el pago de pensiones en centros y programas educativos privados, la tasa de morosidad en el NSE A/B paso de 6% a 15%; mientras que en el C y D supera el 60%” (Ríos, 2019, p.2).

En otras palabras,

dicha norma señala que los colegios privados no pueden impedir la matrícula o el ingreso de los menores cuando los padres tienen deuda; así como tampoco pueden condicionar la evaluación al pago de pensiones, ni tomar otras acciones que afecten el derecho a la educación (Ríos, 2019, p.3).

Es decir, esto implicaría a tener dificultades con los pagos a los docentes y de inversión para mejoras tanto en infraestructura como en innovación.

Asimismo, la distribución de los estudiantes en cada tipo de escuela corresponde a su nivel socioeconómico: los estudiantes con menor nivel socioeconómico asisten a escuelas públicas mientras aquellos con mayor poder adquisitivo asisten a las escuelas privadas con pensiones más altas, lo que resulta consistente con lo encontrado en otras investigaciones (Balarín, 2015a; Balarín & Escudero, 2018; Marcos, 2017).

Por último, al realizar un análisis FODA, y las cinco fuerzas de Porter permitió conocer el entorno tanto interno como externo de la empresa, lo cual brindará un aporte al análisis, a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación tiene como objetivo exponer los factores relevantes para la transición de empresa familiar a familia empresaria en el Perú. A continuación, se presenta el detalle de la metodología empleada en esta investigación.

1. Criterio de investigación

1.1 Enfoque de la investigación

El actual trabajo se desarrolla de acuerdo a lo mencionado por Hernández, Fernández Baptista (2010) con respecto al enfoque de la investigación: cualitativo. Para fines de la investigación se trabajará el enfoque cualitativo, ya que permite “desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et al., 2010, p.5), es decir, se van determinando durante el proceso de investigación, criterio que se ha ido aplicado en la presente tesis con la finalidad de obtener una mejora.

La aplicación de este tipo de enfoque permite analizar los factores asociados a la transición de una empresa familiar a familia empresaria en el Perú, la cual también nos ayudará a obtener información cuáles serán las variables más importantes que están influyendo en el comportamiento del caso de estudio. Por otro lado, las siguientes secciones describen el diseño del estudio, las estrategias o planes para la realización, la recopilación de datos y el análisis posterior.

1.2 Alcance del Estudio

Habiendo establecido un enfoque investigación, ahora necesitamos identificar el alcance, es por eso que Hernandez et al (2010) menciona “cuatro tipos de rangos: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo”, y en este contexto se seleccionaron los rangos exploratorio y descriptivo. En primer lugar, esto estaba destinado ser exploratorio. Porque funciona según una lógica inductiva de lo particular a lo general. Esta lógica nos permitio centrarnos en los detalles del caso analizado y obtener sugerencias útiles. Explicar el fenómeno objeto de estudio (Hernández et al., 2010; Vieytes, 2004). Por otro lado, la transición de familias familiares a emprendedoras es un tema poco estudiado debido a la complejidad de la búsqueda de información.

En segundo lugar, agrega un alcance descriptivo, ya que se recopila información en función de las dimensiones que se encuentran en los impulsores de la migración más importantes. A través de este punto, “se busca identificar rasgos, rasgos y perfiles de interés” (Hernández et al., 2010, p. 60). Esto ayuda a proporcionar una base más concreta para la investigación.

1.3 Diseño del proceso de la investigación

El diseño de la investigación será un estudio de caso, se convierte en un estudio de caso a partir del cual se seleccionan las empresas familiares del sector educativo. De manera similar, según Yin (1994, p. 283), "Un estudio de caso es una investigación empírica que examina un fenómeno contemporáneo en su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claros". por ello, "no pretende ser generalizado, se dice que los resultados son elementales, ejecutados en un único punto en el tiempo, y por lo tanto entregados bajo un enfoque transaccional" (Yin, 1994).

1.4 Horizonte Transversal

De acuerdo con Sampieri (2003), los diseños no experimentales se dividen en dos: Transversal y Longitudinal; sin embargo, con relación a la investigación se optó por transversal, dado que se recolectará datos de un solo momento, en un tiempo determinado con el propósito de describir las variables y su incidencia de interrelación en un momento dado. Además, una característica relevante del estudio transversal es que recolecta información tanto del presente como experiencias pasadas (Hernández et al., 2010).

Por ello, en el caso de estudio el horizonte estimado será del 2018 e inicios del 2020, y busca comprender como la sucesión y la cultura como factores de transición de las empresas familiares a familias empresarias, han influido en el colegio, y si es que se ha realizado dicho de proceso y en caso contrario, que le faltaría para que pueda llegar a ello.

1.5 Sujeto de estudio: Población y muestra

En relación a ello, el sujeto de estudio será la institución educativa Francisco de Zela, motivo por el cual las entrevistas que se realizarán a los dueños de la institución, Roberto Cubillas Escate y Gladys Ramos Flores, se logró identificar 4 actores que influyen en el desarrollo de toma de decisiones: los hijos, el director de la institución y los coordinadores tanto del nivel primario y secundario. Asimismo, para evaluar el comportamiento de los propietarios con la organización se evaluará a los profesores que han trabajado más de 3 años dentro de la institución. Por ello, se decidió dividir a los actores en los siguientes grupos: participación alta, media y baja. A continuación, se describe a cada uno de ellos.

1.5.1 Participación alta

Estose debe a que, la toma de decisiones se involucra más en inversión de equipo e infraestructura, por lo que se le es difícil llegar a tomar un consenso.

- Director: El actual director Julio Salas Portugal, que viene trabajando para la institución cinco años. Es la persona encargada de controlar el plan curricular, así como también de cumplir con las actividades de acuerdo al calendario cívico escolar.
- Hijos: Son personas que han intervenido en los últimos cinco años en la toma de decisiones. Además, se encuentran pendientes en las distintas actividades que se realizan en la organización, así como también intervienen en mejoras según lo solicitado por el sector educativo.

1.5.2 Participación media

Lo establece los docentes que llevan más de 10 años en la institución, por lo que conocen el funcionamiento de la organización y su aporte ya no solo se limita en la parte educativa, si no también aportan ideas para aumentar la demanda de alumnos, publicidad y estrategias de pago, es decir, en la parte administrativa.

Coordinador nivel primaria y secundaria: Son los encargados de controlar el cumplimiento de las unidades de aprendizaje, así como también de la enseñanza por parte de cada profesor. Además, cabe considerar que ambos llevan hasta la actualidad veinte años en la institución educativa.

1.5.3 Participación baja

Lo forma los profesores que tienen 3 años o menos en la institución, y por lo general su aporte es más en apoyar en el correcto desarrollo de la malla curricular.

Para fines de evaluar el comportamiento de la organización se ha considerado tomar a los profesores que han trabajado tres años a más, para que nos brinden conocimiento del desarrollo de la institución “Francisco de Zela” y que hayan tenido una cierta experiencia trabajando en una empresa familiar.

Por otro lado, cabe señalar que se realizó un muestreo conveniente, que permitió seleccionar muestras accesibles y disponibles para el estudio. Se eligió esta modalidad debido a la accesibilidad de la muestra.; por ello, se solicitó a los propietarios de la institución. La tabla 8 presenta un resumen de la muestra para la investigación.

Tabla 6: Universo y muestra de la investigación

| Grupo | Tipo de actor | Universo | Muestra |
|---------------------|--|-----------|-----------|
| Participación alta | Director | 1 | 1 |
| | Hijos | 2 | 2 |
| Participación media | Coordinador primario | 1 | 1 |
| | Coordinador secundario | 1 | 1 |
| Participación baja | Profesor con más de 3 años en la institución | [8-10] | 8 |
| Total | | 15 | 13 |

Fuente: (J. Salas, comunicación personal, 6 de junio de 2020).

2. Secuencia Metodológica

La presente investigación se conformó en base a dos etapas: (1) la elaboración de entrevistas y revisión de fuentes secundarias, (2) levantamiento de información sobre la gestión de los colegios privados y la influencia de la sucesión y la cultura para la transición hacia una familia empresaria y (3) análisis de la información recolectada. Además, debido a que la investigación es cualitativa, la recolección de testimonios o comentarios de partes relacionadas y expertos se realizó con consentimiento verbal formal y, en el caso de partes relacionadas, de forma anónima. Así se diseñó la matriz de consistencia (ver Anexo A). Las siguientes secciones describen cada fase en detalle.

2.1 Revisión de fuentes secundarias y entrevistas a experto

En primer lugar, se recolectó información para describir que es una empresa familiar, que es una familia empresaria y los factores que influyen en la transición. Para ello, se utilizó diversas fuentes secundarias. Entre otras cosas, se utilizaron artículos científicos relacionados con el tema, trabajos de investigación, informes o planes. Posteriormente, obtuvimos información de los propietarios de las instalaciones sobre las empresas familiares encuestadas y llevamos a cabo la documentación y la investigación previa de las instalaciones. Asimismo, para complementar la información recolectada se realizó entrevista a expertos como Enrique Mendoza, gerente general de Dvalor consultoría y María de los Ángeles Brigas ambos especializados en el comportamiento de empresas familiares y familias empresarias (ver Anexo B).

2.2 Levantamiento de información

La recolección de información se realizó principalmente por fuentes primarias, es decir, por medio de encuestas, entrevistas semiestructuradas y observaciones. Primero las entrevistas semiestructuradas, se definen bajo una guía de asuntos esto le da al entrevistador la libertad de introducir preguntas adicionales para refinar los conceptos presentados durante la conversación. (Hernández et al., 2010). Segundo, debido a que existen variables que deben ser corroboradas

fuera del sesgo de los involucrados en la empresa, como es el caso de los factores mencionados como la sucesión y cultura.

A partir de la información se pudo sustraer de cada fuente de información como *papers*, tesis y entrevistas, se realizó la codificación de la información en donde se categorizaron las respuestas para poder colocarlas de forma adecuada en la matriz, es decir, se evaluará primera con relación a las características de una familia empresaria y luego los factores de cultura y sucesión.

Por último, con el resultado final, se realizó un profundo análisis e interpretación de los factores de la transición de empresa familiar a familia empresaria, y cuáles son los que aparecen en el objeto de estudio y analizar las formas en que hicieron que estos factores existan, y también el qué deberían hacer para que los faltantes y relevantes para la empresa familiar puedan existir.

2.3 Técnicas de Análisis

Se construyó una matriz de consistencia para analizar la información obtenida. Esto le permite identificar variables relevantes y reducir las herramientas que utiliza para recopilar información. También se realizaron entrevistas en profundidad con los propietarios de las instalaciones, sus hijos y los maestros. Por lo tanto, las opiniones obtenidas de los expertos son útiles para sintetizar los resultados y enriquecer nuestro conocimiento.

Se codificó un análisis cualitativo de entrevistas exploratorias. H. “Reducción de datos, donde se utilizan códigos para identificar unidades en cada oración o párrafo para que la información de los instrumentos se codifique de acuerdo con la intención del análisis” (Strauss y Corbin, 2016, p.83). De esta forma, se trianguló información obtenida en entrevistas a propietarios, niños y docentes. Por lo tanto, se puede concluir que la muestra seleccionada es válida para implementar las conclusiones del estudio.

2.4 Secuencia Metodológica

El presente trabajo de investigación se basa en tres etapas esenciales: Etapa Exploratoria, trabajo de campo y la etapa de validez de información.

Se debe recopilar información de estudios previos y referencias teóricas antes de iniciar la investigación. De tal forma, se empezará propiando la importancia de conocer el comportamiento de las empresas familiares como organización y su rol como medio para el desarrollo del país, es decir, en la creación de nuevos empleos y producto bruto interno (PBI). Esto con el fin de poder entender cuales son las diferencias más relevantes de las empresas familiares con las familias empresarias. Para ello, se tomó la expuesto por Paladino (2020) en la cual menciona que son

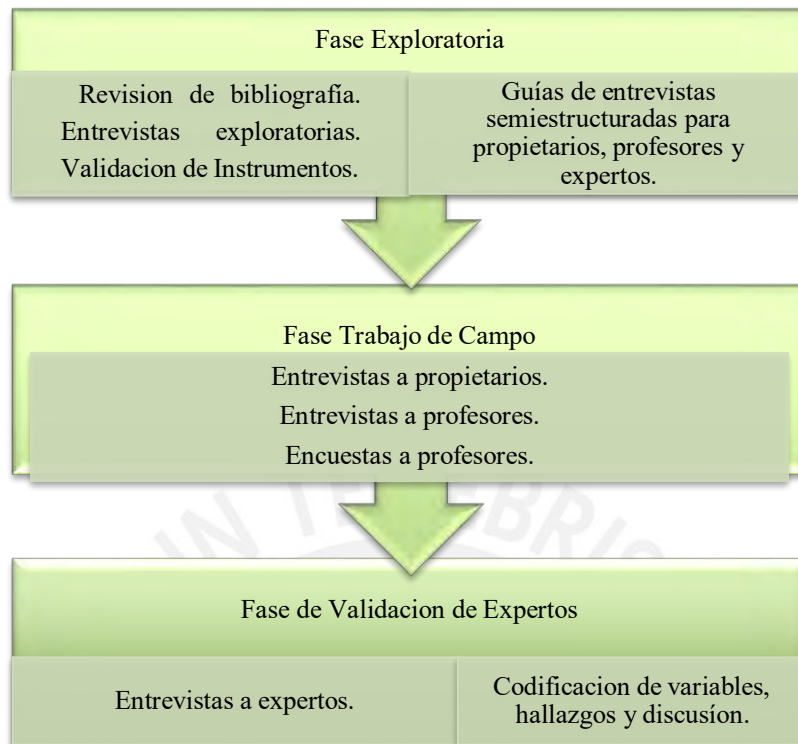
varias las diferencias que surgen entre una empresa familiar y una familia empresaria, que mayormente estas surgen elecciones y decisiones familiares.

Esto es para reflejar cuán bien estudiado está el fenómeno (Yin, 2014). Así, en esta etapa se establecieron temas de investigación y variables asociadas a cada factor limitante del tránsito a la familia empresarial. Adicionalmente, se formularon metas y preguntas de validación en relación a las variables encontradas en primera instancia. Además, se realizaron estudios teóricos con los respectivos autores para delimitar áreas de conocimiento gerencial orientadas a la investigación. La investigación parte de un triple enfoque: familia empresaria, cultura y sucesión.

Durante la fase de trabajo de campo se exploraron fenómenos que pudieran influir en los objetivos del estudio: el sector educativo y las escuelas privadas en el Perú. Por ello, se determinó como herramientas para la recolectar la información: la guía de entrevista dirigidas a los dueños de la empresa escogida la cual favorece a la recopilación de datos para la investigación.

Finalmente, la fase de validez de la información considera la información obtenida en el trabajo de campo para identificar las variables que limitan la transición a familia empresaria. Por ello, se realizó una validación científica de los datos obtenidos con expertos en la materia. De igual forma, se trató de averiguar cómo los fenómenos específicos identificados en el marco contextual afectan a las variables anteriores. Por lo tanto, se realizó la codificación y se pudo analizar la información cualitativa obtenida. El siguiente diagrama muestra la secuencia metodológica de las investigación.

Figura 10: Secuencia metodológica



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

El contenido de este capítulo se enfoca en describir y analizar la información recolectada durante el trabajo de campo para la presente investigación. Por ello, se presenta la codificación de los hallazgos, seguida de un análisis factorial basado en el marco teórico con el objetivo de demostrar la importancia de la cultura y el éxito como factores relevantes para la transición de una empresa familiar.

1. Hallazgos de entrevistas

Habiendo realizado las entrevistas semi estructuradas a los actores involucrados en la gestión de “I.E.P Francisco de Zela”: propietarios, director y docentes se elaboró una tabla con los principales hallazgos.

Tabla 7: Tabla de matriz de códigos

| TABLA DE CODIGOS | | | |
|-------------------------|----------------------------|--|--------|
| | Variable | Elementos | Código |
| GESTION FAMILIAR | Visión a largo plazo | Posicionamiento deseado | LP1 |
| | | Influencia familiar | LP2 |
| | | Formación integral para la sociedad | LP3 |
| | Objetivos | Objetivos Empresariales | O1 |
| | | Objetivos Familiares | O2 |
| | | Objetivos Pedagógicos | O3 |
| | Planificación | Planificación Estratégica | P1 |
| | | Persona Sucesora | P2 |
| | | Actividades académicas-administrativas | P3 |
| | | Innovación | P4 |
| | Adaptación al cambio | Estrategias de crecimiento | A1 |
| | | Reacción frente al COVID | A2 |
| | | Consecuencias del COVID | A3 |
| Toma de decisiones | Participación de los hijos | T1 | |
| CULTURA | Calidad | Trabajo en equipo | C1 |
| | | Verificación de objetivos | C2 |
| | | Capacitación | C3 |
| | Valores | Confianza | C4 |
| | | Respeto | CM1 |
| | | Compromiso | CM2 |
| | Motivación | Emprendimiento | CM3 |
| | Crecimiento profesional | M1 | |
| SUCESION | Formalidad | Entre los miembros de la familia | F1 |
| | | Benchmarking | F2 |
| | | Tendencias del sector | F3 |

Estos hallazgos se exponen en base a los factores para la transición a familia empresaria que fueron mencionados en el capítulo del marco teórico: cultura organizacional y sucesión, los mismos que se verificaron en las operaciones de la institución educativa a lo largo de la recolección de información. Por ello, en este apartado se muestra la información procesada, para luego realizar el análisis de forma clara y ordenada al lector. Asimismo, cabe mencionar que los hallazgos encontrados fueron codificados en un análisis transversal de códigos en Excel para luego ser validados por expertos en cada tema.

1.1 Gestión Familiar

Esta variable nos ayuda a identificar cómo ha sido la gestión de la familia Cubillas dentro de estos 37 años de servicio, asimismo, conocer su capacidad de respuesta ante situaciones complejas, lo cual nos permitirá conocer si la empresa cumple hoy en día, con las características de una familia empresaria dentro del desarrollo de su gestión. Para ello, los elementos que se han propuesto para conocer el comportamiento de las variables son: la visión a largo plazo, objetivos, planificación, adaptación al cambio y toma de decisiones.

1.1.1 Visión a largo plazo

De acuerdo con la teoría expresada en el marco teórico se sabe que es relevante en las familias empresarias que se tenga claro la continuidad de la empresa, y para ello se consideró los siguientes elementos: posicionamiento deseado, influencia familiar, y formación integral para la sociedad para que se evalué la visión a largo plazo.

a. Posicionamiento deseado

Respecto al posicionamiento lo que anhelan es volver a ser líderes en la zona, la señora Gladys Ramos, gerente general de la empresa “I.E.P Francisco de Zela” manifestó que la institución en los primeros 20 años lideraba dentro de la zona, debido a que la competencia era baja y los colegios de los alrededores no poseían la misma calidad de enseñanza. En adición, nos indicó que hoy en día, en la institución educativa se encuentran terceros en la zona con respecto a posicionamiento, ya que han surgido nuevas instituciones que poseen más herramientas tecnológicas (G. Ramos, comunicación personal, 17 de junio, 2021).

Sin embargo, su esposo Roberto nos indicó que, si bien no lideran, la institución aún continúa sobresaliendo en la calidad de enseñanza y por las oportunidades de pago que brindan a los padres de familia (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio, 2021). Ahora bien, ambos propietarios desean que la institución resalte también por ser innovadora, por lo cual vienen evaluando invertir en infraestructura.

Los docentes de la institución manifiestan que los padres de familia están conformes con la calidad de enseñanza, pero la poca inversión en infraestructura ha influido en que algunas oportunidades hayan optado por hacer traslado a sus hijos. Sin embargo, no lo han llevado a cabo por diversos motivos como, por ejemplo: las amistades creadas por parte de sus hijos, el trato familiar, y oportunidades de pago, etc.

Entonces, teniendo en cuenta la información recolectada tanto de docentes como propietarios, se puede inferir que existe en la institución un motivo de competencia, lo cual fomenta que la familia elabore un plan estratégico no solo pedagógico, si no también empresarial con relación a la innovación para la infraestructura.

b. Influencia familiar

En el caso de la institución educativa, Gladys comentó que su familia no se opone al desarrollo del negocio (G. Ramos, comunicación personal, 17 de junio, 2021). Sin embargo, Roberto nos menciona que los lazos familiares que su esposa ha creado con los docentes que llevan más de 10 años en la institución, para él genera un impacto negativo porque se especulan entre los docentes nuevos la existencia de preferencias (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio, 2021). Por otro lado, ambos nos mencionaron que coordinar una visión a largo plazo ha traído dificultades al núcleo familiar debido a que ambos poseen posturas distintas. Asimismo, se sabe que la influencia familiar es muy fuerte al momento de tener una visión lo cual produce conflictos obteniendo como resultado que se limite la proyección. Es por ello, que dentro de las características de una familia empresaria es relevante que se definan protocolos y mantener la línea de familia y empresa.

c. Formación integral para la sociedad

Ahora bien, Gladys nos comentó que cuando se inició, la institución no obtuvo los tres niveles educativos desde un inicio, si no por el contrario empezó con tres salones y debido a la demanda de alumnos logró invertir e ir incorporando de a pocos todos los niveles educativos. Es por tales motivos que, se siente identificada con los padres de familia, ya que la mayoría de ellos ha tenido a sus hijos desde inicial hasta culminar su secundaria y que incluso, los alumnos que hoy en día son profesionales han incorporado a sus hijos en la institución educativa. (G. Ramos, comunicación personal, 17 de junio, 2021).

Lo cual es un indicador que la formación que brinda la institución es de calidad y que existe una confianza por parte de los padres de familia al brindarles la educación de sus hijos. Además, de acuerdo con lo mencionado por los docentes, “la formación integral que brinda el colegio es destacada por los padres de familia al momento que concluyen sus estudios”, así como también el trato que existe entre la empresa como con la sociedad como positivo, ya que cuando

se ha solicitado ayuda para mejoras en parques o apoyar en eventos, ellos siempre han estado dispuestos a cooperar.

Esto nos demuestra que, la institución ha desarrollado una relación de confianza con los distintos miembros de la sociedad, apoyándose mutuamente y logrando que la sociedad donde se encuentran obtenga beneficios.

En su opinión Enrique Mendoza añade algunos factores importantes como los resultados, donde señala que, en las empresas familiares, tienden a confundir al momento de interpretarlos, propios de su inexperiencia o de no tener una capacitación para poder seguir los elementos y factores que conllevan estos resultados, teniendo en cuenta sólo el resultado como si y no los factores que hayan influido en ello.

Según María Ángela Bringas, una de las diferencias más notables entre una empresa familiar y una corporación tradicional es la necesidad de resultados inmediatos en un corto período de tiempo en las empresas pequeñas y familiares. Esto se debe a que estos negocios a menudo carecen de planificación y estrategia. El experto cree que la interpretación de los resultados es crucial porque permite planificar y disponer de los recursos que darán un mayor retorno o beneficio en el futuro.

1.1.2 Objetivos

De acuerdo a la teoría, sabemos que la elaboración de objetivos estratégicos son las metas desarrolladas por la empresa a nivel estratégico con la finalidad de cumplirlas en un tiempo determinado. En el caso del sujeto de estudio se distinguió tres tipos de objetivos: empresariales, pedagógicos y familiares.

a. Objetivos Empresariales

Roberto nos manifiesta que tienen objetivos tanto a corto como largo plazo. En el corto plazo desea incrementar la demanda de alumnos en un 10% (ver Anexo D). En el largo plazo, busca recuperar el posicionamiento que tenía la institución a sus inicios (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio, 2021). Sin embargo, para Gladys, el objetivo empresarial con el cual la institución debe cumplir es en mejorar cada año la calidad de enseñanza, ya que ha sido eso lo que ha logrado el posicionamiento actual de la institución. Lo cual, Niethardt (2008), menciona que una característica de la empresa familiar que como toda empresa en el largo plazo tienden a ser más rentables porque se encuentran abocadas al ahorro y la acumulación de utilidades.

b. Objetivos Familiares

Se deduce que la institución tiene como propósito brindar seguridad financiera a la familia y a su vez también lograr estabilidad emocional. Esta particularidad de compromiso es propia de toda empresa familiar, a diferencia de las que no son familiares, ya que los miembros llegan a sentir pasión por la misma (Cole & Johnson, 2007). Ahora bien, son los propietarios que reflejan el compromiso por la empresa familiar, sin embargo, los demás miembros, es decir, los hijos no están involucrados netamente con la empresa, dado que ya tienen otras pasiones u objetivos propios. En el caso del hijo se encuentra enfocado en su desarrollo profesional en una empresa minera y la hija con el término de la carrera.

Por otro lado, de acuerdo a la teoría expuesta las familias empresarias estas deben estar alineadas con la empresarial, dado que si existiesen posturas opuestas hay probabilidades de que se rompa la armonía en la empresa. Lo cual de acuerdo con Betancourt cuando la armonía existe entre la empresa, la familia y miembros de la familia da como resultado que los conocimientos fluya en ambas direcciones enriqueciendo ambos ámbitos, y, por ende, se obtiene un familiness positivo y la conformación de una cultura familiar y empresarial sólida (Gómez- Betancourt et al., 2012).

c. Objetivos pedagógicos

Con referencia a este factor, los objetivos pedagógicos han sido los que han tomado mayor relevancia para la empresa, incluso el director de la institución nos manifestó que los para ello se toma en cuenta tanto lo establecido por el MINEDU y las mejoras continuas que se realizan al acabar cada año académico (J. Portugal, comunicación personal, 01 de julio, 2021).

Además, en relación a lo mencionado por los docentes de la institución nos comentaron que la existencia de reuniones al término de cada bimestre o cuando han ocurrido problemas e incluso el compañerismo entre ellos para poder realizar los informes pedagógicos ha influido bastante para mantener claros los objetivos. Asimismo, comentó que los objetivos que se establecen no siempre coordinan con lo que ambos dueños quieren mejorar, y eso ha llevado a que en algunas ocasiones se demoren en la elaboración de la currícula pedagógica. Por otro lado, el señor Cubillas, nos menciona que siempre mantiene contacto con el director y los coordinadores de cada nivel, es decir, primario y secundario con el fin de estar informado de la enseñanza brindada y si los docentes están cumpliendo con la malla curricular (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio, 2021).

De acuerdo con el experto Enrique, los objetivos son considerados como variables dentro de los factores generales, ya que para una empresa familiar esto a veces no son medibles o son más en busca del bienestar propio que de la empresa. En cambio, en la familia empresaria, estos

buscan el crecimiento empresarial, puesto que se enfocan en la realidad y el beneficio tanto de los propietarios como los trabajadores, conceptos que fueron apoyados en la entrevista por el experto, ya que señala que todo objetivo debe ser acorde a la realidad y cuando estos se tornan distintos o divididos, por consiguiente, la empresa es llevada al fracaso. Esto se debe a que, no hay un interés común para que la empresa pueda seguir creciendo.

En relación a ello, la experta María de los Ángeles, añade como elemento el conflicto entre propietarios, ya que en muchas ocasiones se generan problemas porque algún propietario tiene objetivos distintos a otro, cada uno en función de su propio bienestar y no de la empresa, y si de por sí ya el tener objetivos poco claros son un problema serio para la empresa familiar, si se le añade el hecho que tampoco se ponen de acuerdo y se generan peleas internas, esto no va ser de mucha ayuda para la empresa y menos si se está realizando la transformación hacia una familia empresaria.

Es por ello, que de acuerdo a la información obtenida para la familia Cubillas lograr planificar los objetivos de la empresa será una desventaja siempre que exista desacuerdo entre propietarios, lo cual a su vez influirá en la armonía que de acuerdo a lo expuesto es vital en toda familia empresaria para que la empresa logre la continuidad en el tiempo.

1.1.3 Planificación

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que brinda a las empresas establecer el quehacer y el camino que deberá recorrer para alcanzar las metas establecidas. Es por ello, que bajo esa perspectiva los elementos que se tomaron en cuenta es la planificación estratégica, persona sucesora, actividades académicas y administrativas e innovación.

a. Planificación Estratégica

Ahora bien, la planificación de acuerdo con Gladys, es tomar como referencia su data histórica, ya que para ella eso es una fuente que le brinda seguridad (G. Ramos, comunicación personal 17 de junio, 2021). Es decir, se ha apoyado más en su experiencia previa para gestionar su empresa a lo largo de los años, en especial en la segunda institución educativa.

Por otro lado, su esposo mencionó que para él haber obtenido experiencia previamente al haber trabajado en una empresa importadora, le ha servido para visualizar ambas instituciones con objetivos a largo plazo, aun cuando el sector educativo fue nuevo para él, ya que no solo era una planificación empresarial, sino que también se debía coordinar con la currícula educativa (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio, 2021).

Sin embargo, Gladys, acotó que hoy en día, la planificación estratégica para ambas instituciones se ha tomado en cuenta la participación de sus hijos (G. Ramos, comunicación

personal 17 de junio, 2021). Ahora, de acuerdo con Roberto, si bien han involucrado a sus hijos últimamente para la planificación estratégica, esto se ha debido a que tanto él como su esposa quieren que ambos se vayan involucrando en el manejo de las instituciones.

En adición, la teoría demuestra que la profesionalización es un elemento clave en toda familia empresaria, debido a que esta no solo facilita la gestión de la empresa, si no que mantiene la competitividad. En relación a ello, la familia Cubillas se sabe que los propietarios son profesionales y que buscan liderar dentro de los colegios privados de la zona, pero que aún consideren data histórica de su gestión para la planificación estaría perjudicando su desarrollo.

b. Persona sucesora

Ninguno de los dos propietarios ha decidido todavía quién será el encargado de suceder el negocio. Roberto, manifestó que últimamente han conversado sobre ello, y dado que ambos hijos han estudiado carreras que les ayudará en la gestión de los colegios están optando por delegar a cada uno un colegio, pero aún no saben cuál sería el indicado para cada uno, ya que, si bien en ambos colegios la gestión ha sido igual, la diferencia es con relación al nivel socioeconómico de los padres de familia (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio, 2021). De acuerdo con, Belausteguigoitia (2017), cuando una empresa familiar no posee un plan de sucesión claro, cómo los sujetos de estudio, representa que la empresa familiar responde más a un comportamiento de empresa amateur que de una profesional.

De acuerdo, con la información obtenida por parte de los docentes sostienen que la participación de los hijos sería un gran apoyo para la gestión, ya que ambos tienen los conocimientos necesarios y poseen una visión más amplia lo cual ayudará en la continuidad de la empresa. Asimismo, los docentes que poseen más de 20 años en la institución mencionaron lo siguiente: “que ambos hijos tengan conocimiento de la informática fue de gran ayuda para sus padres al momento de instalar la educación virtual”; “que la presencia de ambos en los últimos 5 años ha servido para innovar en las aulas” y “la identificación que sienten ellos con los dueños por los años de servicio ha logrado que también sientan a los hijos a todo parte de una gran familia” (comunicación personal, 15 de agosto 2021)

Esta información recaudada nos demuestra que la sucesión en la familia Cubillas representa para la plana docente una estrategia de mejora, ya que los hijos han sido preparados para gestionar empresas y que sobre todo al haber participado en las diversas actividades, les servirá para mantener el trato familiar e innovar.

c. Actividades académicas y administrativas

De acuerdo con ambos propietarios mencionaron que las actividades que realizan en su mayoría son por intuición y que durante su desarrollo comprueban si están trayendo resultados

positivos, pero en el caso no se dé lo esperado se reúnen para evaluarlo nuevamente y funcione mejor. Por ejemplo, una de las actividades planteadas fue la reducción de la pensión en un 40%, es decir, pasó de ser S/.250 a S/150 por la coyuntura del Covid-19 en el 2020, la cual, si bien no fue aceptada por los padres de familia, la institución les hizo llegar un cuadro con los gastos para que tuvieron mayor información obteniendo como resultado la aprobación.

Ahora, para el año 2021 ya habiendo experimentado lo sucedido al inicio de la coyuntura, en el presente año aumentaron la pensión en S/. 20, ya que la situación económica de la mayoría de los padres de familia se estaba estableciendo, así como también se incorporó el uso de una plataforma para un mejor manejo de las tareas. (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio, 2021).

d. Innovación

Ambos propietarios nos afirmaron que la innovación ha sido lo que les ha faltado en los últimos años, más aún cuando son conscientes de que el sector educativo hoy en día se encuentra en constante cambio, y que ha sido uno de los motivos por los cuales han perdido el posicionamiento en la zona. De acuerdo con los docentes de la institución, mencionaron que “la institución toma demasiado tiempo al momento de querer innovar”, y esto ha hecho que la competencia se les adelante, y puedan captar mayor alumnado.

Asimismo, también mencionaron que si bien los padres de familia se sienten satisfechos por la calidad de educación, creen que mejorar la infraestructura sería de suma importancia si desean lograr liderar el posicionamiento como en sus inicios, ya que si bien llevan 37 años de servicio educativo las innovaciones que han realizado no han sido lo suficiente y que incluso deberían optar por colocar otra institución, ya que ha habido años en los cuales la demanda de alumnos sobrepasaba el espacio.

1.1.4 Adaptación al cambio

De acuerdo a la teoría sobre familias empresarias la adaptación al cambio es necesaria para que una empresa familiar pueda trascender, por consiguiente, se ha considerado los siguientes elementos: estrategia de crecimiento, consecuencias del covid-19 y reacción al covid-19.

a. Estrategia de crecimiento

El propietario manifestó que su principal estrategia es escuchar a los padres de familia y poder satisfacer la mayoría de sus necesidades. Es por ello, que, en los últimos años, la red social de Facebook ha sido el medio por el cual no solo implementan mayor publicidad, si no también tener el contacto con los padres de familia. (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio,

2021). Además, otra estrategia fue la de adquirir una beca cuando sean tres hermanos los matriculados.

Gladys, menciona que cuando implementaron los talleres gratuitos en las tardes tanto para reforzamiento como avanzado dio como resultado una alta demanda de alumnado, y que incluso crearon su propio libro que los identificaba más por los niveles del área de matemática.

Por ello, de acuerdo a la información obtenida de la familia empresaria es la de mantener estrategias de crecimiento. Esto se debe a que, existe un enfoque distinto, es decir, si se enfocan en el interés y el desarrollo de la familia empresaria, más que en la empresa actual, se logra obtener un aporte muy valioso para crecer, dado que resulta factible el desarrollo de diferentes actividades empresariales. Además, para que ello suceda debe existir una familia emprendedora, lo cual lo encontramos en la familia Cubillas, dado que ellos si bien se ven limitados relativamente en la innovación, sí asumen riesgos y actúan de manera proactiva frente a la competencia. Por ende, esta combinación de la influencia familiar y orientación permite que las empresas se mantengan, mientras que otras fracasan, declinan o se vuelven obsoletas.

b. Consecuencias del COVID-19

Debido a la coyuntura, se decidió en consultar cómo había impactado el covid-19 en la gestión con la finalidad de medir su capacidad de respuesta ante los cambios que se presentan en el entorno. En relación a ello, como se ha ido mencionando anteriormente se han visto limitado no solo por aversión al riesgo de la gerente general, sino también por la morosidad que se han ido enfrentando en los últimos años, ya que de acuerdo con el señor Roberto, el Estado no brinda el apoyo necesario a las instituciones privadas (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio, 2021). Si no por el contrario, les favorece a los padres de familia, ya que de acuerdo a lo establecido por el Estado un padre de familia que tenga deuda por dos años en la institución educativa aún tiene la posibilidad de matricular a sus hijos, pero si en el tercer año aún posee morosidad recién la institución tiene el poder de negar la matrícula (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio, 2021).

Es por ello, que al no contar una contabilidad estable ha complicado definir los cambios que la institución requiere para cubrir las necesidades de la mayoría de los padres de familia, aun cuando tienen conocimiento que hoy en día el sector educativo se encuentra en constante cambio debido a las herramientas tecnológicas. Por ejemplo, al momento que se iniciaron las clases virtuales en el año 2020, no fue sencillo por dos motivos: primero, no tenían plataforma y segundo por sus pocos conocimientos en relación a la informática. Sin embargo, haber contado con el apoyo de sus hijos, les favoreció para tomar acciones rápidas y poder cumplir con la calidad de enseñanza que les representa.

c. Reacción frente al Covid

De acuerdo, a los docentes de la institución educativa, ellos han tenido que aprender el uso de estas herramientas, aun cuando la mayoría de ellos no poseía conocimientos de las herramientas las tecnologías de Información y Comunicación (TIC'S), sin embargo, al sentir el respaldo por parte de los propietarios mediante capacitaciones, se logró mantener la ventaja de la calidad de enseñanza que los caracteriza en comparación con los otros centros educativos de la zona. Asimismo, una de las estrategias brindadas que los propietarios han aplicado es mantener el horario como eran en las clases presenciales, es decir, desde las 7:45 a.m. hasta las 2 p.m. Esto, debido a que observaron que los colegios de los alrededores sólo impartían clases por 4 horas al día y que sobre todo habían retirado algunas asignaturas.

Los propietarios comentaron que en base a lo ocurrido por la coyuntura y la implementación de la educación virtual de manera abrupta, les ha ayudado a prepararse ante posibles dificultades, así como también a tener una visión más amplia con respecto a las actuales necesidades que hay en el mercado, ya que ahora que los alumnos han notado que las clásicas se han vuelto más didácticas por parte de los profesores, debido a que pueden realizar proyecciones se encuentran evaluando la incorporación de pizarras digitales con el fin de que el niño no pierda el interés que han obtenido en los últimos dos años.

Respecto al factor de adaptación al cambio, la experta Maria Ángeles, menciona que las situaciones externas, como una oportunidad que a veces la empresa familiar no sabe aprovechar, aun cuando esta situación pueda serle beneficiosa para la empresa por el simple hecho de no tener una preparación adecuada, factor que en una familia empresaria no sucede, por lo general, las situaciones externas han sido incluso bisagras tanto para la transformación de una empresa familiar a familia empresaria, como también para la continuidad de una empresa familiar, “muchas empresas familiares tienen una gran oportunidad para dar el salto y no la aprovechan, más por incompetencia que por desconocimiento”.

También se tomó nota de la información brindada por Enrique Mendoza, quien coincide en su mayoría con los factores antes mencionados, ya que en su amplia experiencia con empresas familiares son factores que los describe como “importantes y repetitivos” (E. Mendoza, comunicación personal, 30 de junio, 2021).

1.1.5 Toma de decisiones

En nuestro sujeto de estudio fue muy importante analizar cómo la empresa desarrolla la toma de decisiones, dado que este proceso nos ayudará a conocer la reacción de los propietarios para resolver diferentes situaciones del día a día. Por ello, se tomó en cuenta la participación de los hijos.

a. Participación de los hijos

La participación de los hijos de acuerdo con los propietarios se ha ido presentando en los últimos años, debido a que los dueños sienten que es hora de que se vayan involucrando con las instituciones y tengan conocimiento de cómo es la gestión. Asimismo, Gladys manifestó que sus hijos fueron de gran apoyo ante el desarrollo de las clases virtuales, dado que tanto ella como su esposa tienen poco conocimiento sobre informática.

Los docentes han mencionado que la incorporación de los hijos ha ayudado para, ya que poseen ideas innovadoras y que podría ayudar a mejorar la actual gestión que tiene la institución. Por otro lado, el director nos mencionó que a veces se le es complicado planificar, ya que hay ocasiones en las cuales los propietarios les brindan a los hijos tomar decisiones sin consultar.

Sin duda, con el paso del tiempo, el negocio se ha beneficiado de la gestión de los propietarios; sin embargo, más recientemente, el tamaño de las operaciones comerciales de hoy difiere de lo que era en sus primeros años. Como resultado, la experiencia de la familia Cubillas en la gestión del negocio ya no es un beneficio, lo que lleva a concluir que, a pesar de su valor decreciente para el crecimiento del negocio, esta variable no es problemática.

1.2 Cultura

Esta variable es relevante al igual que la planeación estratégica para la transición a familia empresaria, debido a que toma en cuenta la identificación del personal con la empresa. Por ello, se consideró los siguientes elementos: calidad, valores y motivación.

1.2.1 Calidad

Las empresas tanto familiares como familias empresarias siempre tienen una deuda de gratitud con el patrimonio obtenido por sus ancestros, que deben honrar con calidad. En relación a ello se identificó los siguientes elementos: trabajo en equipo, verificación de objetivos y capacitación.

a. Trabajo en equipo

De acuerdo a lo obtenido en las encuestas a los docentes, el 46% de ellos, sostienen que en la institución se fomenta el trabajo en equipo, así como también el 42% está muy de acuerdo con el ambiente donde laboran. En relación a ello, Gladys, mencionó que siempre ha promovido en los docentes el apoyo mutuo, y esto ha sido transmitido por los docentes que llevan más de 10 años en la institución. (G. Ramos, comunicación personal, 17 de junio, 2021). Asimismo, de acuerdo a la teoría, el trabajo en equipo “es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y

logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo” (Ayovi-Caicedo, 2019, p.40).

En relación a ello, algunos docentes mencionaron lo siguiente: “existe un entendimiento y se trabaja en forma colegiada, es decir, unificada y hay bastante como se dice empatía” (A. Vásquez, comunicación personal 08 de julio, 2021) y “somos un equipo y si alguno se olvida o no se siente acompañada entonces nuestro equipo no funcionará” (M. Vargas, comunicación personal, 26 de junio, 2021). Ahora bien, esta variable estaría reflejando el actual clima laboral que posee la empresa, el cual es un elemento dentro de la cultura organizacional, la cual se define como

un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (Brancato & Juri, 2011).

b. Verificación de objetivos

En las encuestas realizadas se obtuvo que el 50% de los docentes sostienen que es importante el cumplimiento de los objetivos. Además, nos mencionaron que “se realizan reuniones bimestrales para evaluar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos” (A. Vásquez, comunicación personal 08 de julio, 2021), así como también “que los estudiantes salgan con base para iniciar su vida universitaria y aporten a la sociedad” (A. Díaz, comunicación personal, 02 de julio, 2021).

De acuerdo a lo expuesto sobre familias empresarias, la planificación estratégica demuestra tanto la visión y misión que existe en la institución es por ello, que es de vital importancia establecer lineamientos básicos de objetivos y estrategias para cada uno de los sectores de la institución. En adición, es relevante mencionar que la planificación de las estrategias debería relacionarse tanto con el entorno de la empresa como internamente.

c. Capacitación

De acuerdo al director Julio Salas, los propietarios se encargan de realizar capacitaciones previamente al inicio escolar (J. Salas, comunicación personal 01 de julio, 2021). Asimismo, Roberto nos comentó que debido a la coyuntura del covid-19 tuvieron que capacitar a la mayoría de los docentes para el uso de plataformas cuando se dio el inicio a la educación virtual (R. Cubillas, comunicación personal, 20 de junio, 2021). Esto se debe a que, el 50% de los docentes de la institución educativa son personas mayores, y no tenían conocimiento de informática.

En relación a la teoría, que una empresa posea un plan de capacitación permite que los empleados puedan convertirse en personas más competentes y eficientes en sus actividades, no obstante, no es necesario que sea mediante un tercero, si no también se puede realizar por medio de un personal de alto rendimiento. Es decir, esta dependerá del trabajo en equipo, y como se mencionó anteriormente, la familia Cubillas ha logrado que durante 37 años de servicio su plana docente sienta esa seguridad y empatía de poder apoyarse mutuamente.

En otras palabras, brindar capacitación y actualización a los docentes es relevante para que las organizaciones educativas logren elaborar un ambiente competitivo en cuanto a su estructura organizacional, más aún cuando el sector educativo se ha tornado cambiante. Además, esto nos refleja un adecuado funcionamiento directivo, el cual demuestra que el trabajador conviva con un ambiente armonioso, vital para el desarrollo de una familia empresaria.

1.2.2 Valores

Asociamos valores con un grupo de personas que a menudo están unidas por lazos de amistad y sangre, pero no siempre. Estas personas tienen valores comunes y velan constantemente por los intereses de la empresa y de la familia. En relación a esto, nuestro sujeto de estudio identificó los siguientes rasgos: confianza, respeto y compromiso.

a. Confianza

Los docentes de la institución educativa nos manifestaron lo siguiente: “les brinda la oportunidad de realizar nuestro trabajo de una forma independiente, en la cual nosotros podemos brindar nuestra experiencia y preparación” (A. Vásquez, comunicación personal, 08 de julio de 2021), “libertad de poder manifestar nuestro trabajo” (L. Aguilar, comunicación personal, 26 de junio, 2021),

Los propietarios nos mencionaron que la confianza que brindan a los docentes, ya sea nueva o que lleve años trabajando para la institución es parte del clima familiar que caracteriza a la empresa. Esto se ve respaldado por lo mencionado por la docente Carmen, “llegué por un par de años y dije me retiro, pero pienso que ha sido tan grato el ambiente familiar que me he compenetrado con el personal” (C. Ñañez, comunicación personal, 08 de julio, 2021).

b. Respeto

De acuerdo a las encuestas realizadas, un 88% de docentes conocen las diversas actividades que se realizan en la institución, ya sea día de la madre, padre, etc. En los cuales todo el personal está incluido, es decir, desde el personal de limpieza hasta el director. (A. Díaz, comunicación personal, 02 de julio, 2021). En adición, siempre ha habido apoyo entre todo el personal cuando alguno de ellos lo ha necesitado (C. Ñañez, comunicación personal, 08 de julio de 2021). Por otro lado, “tenemos reuniones quincenales y ahí se dan los puntos de vista a los

promotores, incluso han participado en nuestras reuniones y ellos también escuchan las opiniones nuestras” (L. Aguilar, comunicación personal, 26 de junio, 2021).

De acuerdo a lo entrevistados a los hijos, si bien aún no han sido incluidos en su totalidad en la gestión de la institución, el haber estudiado en ambas instituciones les ha facilitado observar el trato que existe con los docentes, y sobre todo son conscientes de los valores y la visión que sus padres han forjado, lo cual permitirá que el desempeño de la empresa sea continuo. Además, de acuerdo a la teoría las familias empresarias, el valor del respeto se ve reflejado no solo en el trato al personal, si no más como una deuda de gratitud con el patrimonio obtenido por sus ancestros, el cual deberán incluir la calidad con la que ha ido caracterizado a través del tiempo. Es decir, los sucesores serán los encargados de mantener los valores creados por los propietarios como ventaja que competitiva.

c. Compromiso

Adicionalmente, este valor es muy importante en toda empresa, y dentro de las entrevistas se encontró lo siguiente: “están pendiente de actualizarnos siempre, nos llaman a reuniones para hacer coordinaciones con el director siempre” (A. Díaz, comunicación personal, 02 de julio, 2021), también “los promotores son los próceres de la educación, es decir, ellos lo que tienen como meta servir a la comunidad” (L. Aguilar, comunicación personal, 26 de junio, 2021).

En relación a la teoría, se sabe que toda empresa familiar se caracteriza porque existe un alto nivel de compromiso que los individuos de las empresas no familiares, e incluso se llega a crear una pasión por la misma. Asimismo, el compromiso que existe en la empresa no queda limitado entre los miembros familiares, si no también se transmite al personal lo cual fomenta un mejor desarrollo profesional. Es por ello, que esta es una de las características que enfatizan a las familias empresarias para que logren su desarrollo en el tiempo mediante un espíritu de *stewardship of wealth*.

Como resultado, se descubrió que la cultura familiar carece de una misión, motivación o plan de trabajo formal que haya sido comunicado uniformemente a todas las áreas funcionales. Esto ha generado confusión entre los empleados de la empresa, lo que, según R. Cubillas, no sólo contribuye a comprender las limitaciones de crecimiento de la institución, sino que se convierte en una amenaza para sus objetivos futuros (R. Cubillas, comunicación personal, 30 de junio, 2021).

1.2.3 Motivación

La variable motivación corresponde por una parte con respecto a los dueños, es decir, los fundadores de la institución educativa y por otro lado los docentes que laboran en ella. Es por ello

que se consideró los siguientes elementos según el análisis metodológico realizado en la presente investigación: emprendimiento y crecimiento personal, los cuales se desarrollan a continuación.

a. Emprendimiento

La propietaria menciona que haber emprendido en el sector educativo era uno de sus grandes anhelos como docente. Además, en ese momento el país la demanda de alumnos era alta y las escuelas pocas, por lo cual el Estado no pedía demasiado trámite para el permiso de escuela privada. (G. Ramos, comunicación personal 17 de junio, 2021).

Sobre esto, el experto Enrique Mendoza, nos comenta que los factores principales en esta variable son el liderazgo, la motivación, profesionalización y la misión de la empresa.

Las circunstancias en las cuales se dio el nacimiento del colegio Francisco de Zela fue cuando los dueños se encontraban en la búsqueda de incrementar sus ingresos, debido a que querían mejorar su estabilidad económica. Así pues, se obtuvo que los motivos para emprender de la familia Cubillas fueron el deseo de progresar económicamente, su pasión por los negocios por parte del Sr. Roberto y el enfoque en la educación fue por parte de la Sra. Gladus, bajo el expertise que tenía en la docencia dando como resultado la creación del colegio Francisco de Zela (R. Cubillas, comunicación personal, 30 de junio, 2021).

b. Crecimiento profesional

Lo obtenido en base a esta variable es que los docentes, si perciben que la institución les ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente, ya que en la encuesta realizada un 31% muy de acuerdo y el 35% de acuerdo con relación a su crecimiento como persona. Lo cual también se pudo obtener por medio de las entrevistas, en las cuales nos mencionan que: “los dueños siempre han tenido preocupación tanto personal como académicamente” (M. Vargas, comunicación personal, 26 de junio, 2021), Además, “los propietarios nos han brindado apoyo cuando se han ofrecido nuevas oportunidades” (M. Ulfe, comunicación personal, 27 de junio, 2021).

1.3 Sucesión

De acuerdo a las encuestas realizadas a los docentes, un 73% considera que los hijos deberían asumir la sucesión cuando los propietarios crean conveniente. En relación a ello, los propietarios, nos comentaron que la educación de sus hijos fue uno de los principales objetivos, debido a que ellos vieron que las instituciones educativas para que continúen su desarrollo empresarial, sus hijos realizar carreras con relación a gestión. Por ello, con el transcurso del tiempo fueron formando la visión empresarial de sus hijos, los cuales hoy en día el mayor es contador y la menor gestora empresarial.

Por su parte, María Ángeles Bringas opina que la necesidad de tener un plan de sucesión en empresas pequeñas y familiares es vital y es ahí donde en caso de no darse ocurre una ruptura dentro de la misma empresa, siendo este factor una de las diferencias más notorias entre empresa familiar y familia empresaria. Para el experto, la oportunidad de tener un crecimiento empresarial, o de transformarse en familias empresarias, parte mucho desde tener un plan de sucesión, ya que la figura del propietario en la mayoría de los casos requiere de un cambio tanto en lo personal como en lo profesional.

Enrique Mendoza, especialista en la toma de decisiones, considera que pueden surgir conflictos en la toma de decisiones, así como las motivaciones que subyacen en ella por la brecha generacional entre los propietarios y sus hijos (E. Mendoza, comunicación personal, 30 de junio de 2021). Respecto a esta situación, se ha observado que no todas las actuaciones se ajustan a un consenso familiar, especialmente en lo que se refiere a los hijos (R. Cubillas, comunicación personal, 30 de junio de 2021), pero en ocasiones se ha podido intercambiar ideas y llegar a decisiones que tengan en cuenta múltiples puntos de vista. Por ejemplo, como se reveló en la entrevista con la esposa, la directora del departamento educativo del colegio F. de Zela logró persuadir a su esposo para que tomara riesgos con procedimientos más innovadores que le permitieran destacarse de la competencia. Al mismo tiempo logró implementar nuevas herramientas tecnológicas en el centro educativo en beneficio de la educación (G. Ramos, comunicación personal, 30 de junio de 2021).

Además, el director de la institución nos comentó que los hijos últimamente han aportado gran avance para la gestión de la empresa en los últimos 5 años, y que un claro ejemplo fue cuando se implantó la educación virtual el año pasado debido a la pandemia del Covid-19. Ellos se encargaron de buscar capacitaciones, desarrollo de la plataforma y con los pagos virtuales, dado que los dueños tienen un sistema contable básico, el cual se basa en pagos presenciales en la institución.

En concreto, cuando R. Cubillas fue entrevistada sobre el tema de la sucesión de la empresa familiar, mencionó que había pensado que sus hijos tomarían las riendas (R. Cubillas, comunicación personal, 30 de junio de 2021). Al respecto, la experta afirma que depende mucho de las motivaciones de los hijos para seguir con el negocio, y añade que cambiaría el estilo actual de gestión de la familia (M. Ángeles Bringas, comunicación personal, 29 de junio de 2021).

También considera que las amenazas que representan para la esta sucesión es la falta de capacidad de algunos trabajadores, que puede ser dañina en los próximos años, ya que como comentó la esposa Gladys Ramos en la entrevista, muchas personas contratadas son familiares que si bien no son los más calificados, el hecho de brindarle un trabajo y que lo estén

desenvolviendo durante mucho tiempo, representa un beneficio a la empresa, ignorando la falta de capacidad que puede ser perjudicial por más dura que sea la decisión de retirarlos de sus labores por el bien de la institución.

Asimismo, los dueños involucraron a sus hijos en las diversas actividades que se realizan, así como también con el personal para que vayan conociendo el ambiente en el que se desarrolla y puedan observar posibles mejoras. Los docentes que llevan más de 10 años en la institución, nos comentaron que ellos ven a sus hijos como familia, y es por ello que existe la confianza para poder compartir ideas.

María Ángeles explica que este tipo de comportamiento en que los empresarios esperan seguir al mando por mucho tiempo, es usual entre sus clientes ya que éstos no cuentan con preparación profesional al iniciar el negocio, por lo que toman decisiones en base a lo que ocurra en el día a día y cuando esto sucede, la empresa familiar no tiene procesos ni estrategias en caso estas crezcan de forma que sea imposible que una sola persona, o en este caso una pareja de esposos, puedan manejarlo (M. Ángeles Bringas, comunicación personal, 30 de junio, 2021).

Sin embargo, menciona la experta, en el caso de empresas familiares este comportamiento es común, pues cada familiar integrante del negocio en algún momento lo asume como suyo, y piensan más en no cometer errores que pueda afectar a la empresa en lugar de pensar en un plan de sucesión o de crecimiento para cuando la empresa vaya creciendo, ya que para la opinión de la experta, toda empresa familiar, de forma voluntaria o no, tiene como finalidad convertirse en una familia empresaria, a veces sucede de forma orgánica y con buenas decisiones, y en otras, exceptuando las que fracasan, pueden llegar a ser familias empresarias con ayuda de “terceros” y sobre todo de reconocer que hay un error y que se quiere resolver (M. Ángeles Bringas, comunicación personal, 30 de junio, 2021).

2. Discusión

De acuerdo a la codificación realizada se realizará un análisis en base a los hallazgos encontrados. Es decir, se evaluará la actual gestión de la familia Cubillas para conocer si cumple con las características propias de una familia empresaria, las cuales fueron expuestas en el marco teórico. Asimismo, se discutirá si los factores de cultura y sucesión son relevantes para la transición de empresa familiar a familia empresaria.

2.1 Gestión familiar

De acuerdo a la teoría sobre familias empresarias, se sabe que su finalidad es promover tanto la unidad familiar como su continuidad. Además, posee una visión compartida entre los miembros de la familia brindando legitimidad y unidad e inclusión reputación. Ahora bien, toda familia empresaria surge de una cultura que promueve la unidad, mediante la interacción de los

miembros, así como también la continuidad de los valores compartidos. En relación a ello, sabemos que la familia Cubillas dentro de su gestión ha ido involucrando la participación de sus hijos en los últimos años para que puedan sentirse identificados con el patrimonio familiar.

En relación a ello, la experta María de los Ángeles, define la gestión de la empresa familiar, desde la formalidad y la eficiencia, en donde nos comenta que ambas son los pilares para que se pueda gestionar una empresa familiar desde su formación hasta su posterior transformación a familia empresaria. En adición, comenta que la gestión de la empresa es muy importante, desde el enfoque de la teoría sobre definición de empresa familiar, la influencia familiar con el manejo formal que debería tener cuando pasa a una familia empresaria, siendo uno de las características que hemos visto en el caso de estudio de la familia Cubillas.

Por otro lado, para las situaciones externas, sabemos que una empresa familiar no las tiene en cuenta para la toma de decisiones, ya que muchas veces usa la intuición o procedimientos más informales, en cambio en una familia empresaria esto es clave ya que estas situaciones les permite poder planificar tanto sus inversiones a futuro como posibles escenarios donde pueda verse afectado, y apoyado en la opinión del experto, Enrique Mendoza menciona que este aprovechamiento de situaciones es “vital” para cuando él asesora a las distintas empresas familiares que por su definición antes mencionada están transformándose a familias empresarias.

En el caso de la familia Cubillas, la propietaria menciona que, al momento de tomar decisiones, ella mayormente lo evalúa con data histórica o intuición, lo cual no es propio de una familia empresaria, ya que no estaría tomando en cuenta las situaciones externas. Además, se sabe que la aversión al riesgo por parte de la propietaria ha influenciado en el ritmo de crecimiento de la institución. Esto ha logrado que la planificación estratégica, para Roberto sea un factor de estrés e incertidumbre, así como también el haber incluido a miembros de la familia en el negocio, dado que lo ha limitado en algunas ocasiones en actuar prudente e incluso cierto favoritismo por ser familia. Es por ello, que estar dentro de un sistema de estrés en cierta forma logra opacar las verdaderas necesidades requiere el negocio y a su vez las decisiones a tomar.

En relación a ello, E. Mendoza afirma, que se debe tener mucho cuidado porque podemos confundir la toma de decisiones con dar una opinión, ya que en su experiencia nos dice que, en las empresas familiares, la toma de decisiones entre los propietarios o trabajadores es más parecido a dar una opinión, ya que al final la decisión pasa solamente por el fundador, sin embargo, emitir una opinión acerca del negocio es más parecido a lo que tanto los propietarios y los expertos han comentado en la entrevista, señalando que más que una toma de decisiones, ellos solo dan una opinión sobre algún tema en particular, pero que al final la decisión de ese tema o de temas que ni siquiera se han tocado en algún momento, son tomadas por el propietario y nadie

más, esto es más parecido a las características de una empresa familiar, a las de una familia empresaria.

Asimismo, María Ángeles comenta que una característica es que a veces la empresa familiar no sabe aprovechar una situación que pueda serle beneficiosa para la empresa por el simple hecho de no tener una preparación adecuada, factor que en una familia empresaria no sucede, por lo general, las situaciones externas han sido incluso bisagras tanto para la transformación de una empresa familiar a familia empresaria, como también para la continuidad de una empresa familiar, “muchas empresas familiares tienen una gran oportunidad para dar el salto y no la aprovechan, más por incompetencia que por desconocimiento”, (comunicación personal, 30 de junio, 2021).

Ahora bien, se sabe que la innovación por parte de la familia Cubillas ha sido lenta de acuerdo a lo mencionado por los docentes. Esto se debe a la aversión al riesgo por parte de la propietaria como se ha mencionado anteriormente, pero otro motivo ha sido que ella se ha enfocado más en sus objetivos pedagógicos, los cuales son enfocados en brindar una alta calidad de enseñanza, y si bien en sus inicios fue vital para liderar en la zona del Callao, hoy en día no es suficiente porque han surgido nuevas instituciones que han invertido en innovación. De acuerdo, con lo expuesto en el marco teórico sobre familias empresarias, sabemos que se debe tener claros los objetivos y la misión para lograr cumplir con la planificación estratégica lo cual ayudaría a tener una visión a largo plazo más clara con respecto a la continuidad en la empresa.

En relación a lo mencionado con visión a largo plazo, el experto Enrique comentó que una de las claves del éxito de una familia empresaria es que tengan alineadas las visiones, es decir, tener una visión compartida en la cual los intereses individuales de cada uno de los integrantes no solamente del padre y de la madre, sino también de los hijos más si ellos se encuentran involucrados con los intereses patrimoniales, profesionales, económicos y familiares. Asimismo, opina que la profesionalización en los propietarios logra que esta pueda tomar mejores decisiones para su negocio, aunque señala que más sabe un empresario con educación relacionada a la gestión de empresas que alguien con formación en carreras menos afines (E. Mendoza, comunicación personal, 29 de junio, 2021).

No obstante, en el caso de la familia Cubillas las visiones por parte de los propietarios no es compartida, debido a que la visión de la propietaria es más pedagógica a diferencia de su esposo que tiene un enfoque más empresarial, el cual ha sido el causal en la cual toman demasiado tiempo para tomar decisiones, y ha afectado en su crecimiento. Lo cual no es característico de la familia empresaria, ya que al no poseer una visión compartida se estaría rompiendo la armonía que debe existir entre familia y empresa.

De acuerdo con la literatura revisada, es cierto que las empresas familiares con un plan estratégico tienen mayores posibilidades de convertirse en empresas familiares; por otro lado, esta cultura de planificación estratégica aún no ha calado en las empresas familiares. Según Maria Angela Bringas, este tipo de negocios “tienen una idea de hacia dónde quieren ir, pero lo que realmente pasa es que por lo general no se formaliza” (comunicación personal, 30 de junio de 2021); sin embargo, enfatiza la importancia de asegurarse de que estas alineaciones, a pesar de no estar formalizadas, deben ser explicadas para que todos los trabajadores de la empresa las conozcan, porque no alinearse con estas metas lleva a que cada persona “opere de acuerdo a su criterio”.

En ese sentido, la falta de claridad en los objetivos dentro de la familia Cubillas sí afecta a la empresa, y si bien ello no necesariamente afecta la continuidad de la misma, sí podría tener un impacto en el uso eficiente de sus recursos o en su defecto en el plan de sucesión que puedan tener más adelante, teniendo como punto de partida la mala gestión familiar que se da en la actualidad.

En adición, María Ángeles (comunicación personal, 30 de junio, 2021), afirma que la experiencia de un empresario puede resultar positivo y negativo a la vez, ya que es de suma ayuda contar con experiencia recaudada a lo largo del crecimiento de un negocio, pero también es importante no limitarse a ella y adquirir conocimiento teórico sobre la gestión de negocios; ella comenta que usualmente los empresarios que no cuentan con este tipo de conocimientos se ven más afectados por el declive de la economía (comunicación personal, 30 de junio, 2021). Esto podría aplicar para la familia Cubillas, ya que las circunstancias que trajo consigo la coyuntura del covid-19 ha presentado un gran reto a las capacidades de la empresa para continuar con sus operaciones de manera normal.

De acuerdo con la literatura revisada, es cierto que las empresas familiares con un plan estratégico tienen mayores posibilidades de convertirse en empresas familiares; por otro lado, esta cultura de planificación estratégica aún no ha calado en las empresas familiares. Según Maria Angela Bringas, este tipo de negocios “tienen una idea de hacia dónde quieren ir, pero lo que realmente pasa es que por lo general no se formaliza” (comunicación personal, 30 de junio de 2021); sin embargo, enfatiza la importancia de asegurarse de que estas alineaciones, a pesar de no estar formalizadas, deben ser explicadas para que todos los trabajadores de la empresa las conozcan, porque no alinearse con estas metas lleva a que cada persona “opere de acuerdo a su criterio”.

En este sentido, la falta de claridad en los objetivos de la familia Cubilla sí afecta al negocio, y si bien no necesariamente puede amenazar su supervivencia, sí podría tener un efecto

en la eficacia con la que utilizan sus recursos o, por el contrario, en la mala planificación de los mismos. futuro, comenzando por el mal gobierno familiar que se practica actualmente.

Además, María Ángeles (comunicación personal, 30 de junio de 2021) asegura que la experiencia de un emprendedor puede ser tanto positiva como negativa al mismo tiempo. Ella señala que si bien es extremadamente útil tener experiencia que se ha perfeccionado a lo largo del crecimiento de un negocio, también es importante ampliar los horizontes y adquirir conocimientos teóricos sobre la gestión empresarial; típicamente, los empresarios que carecen de este tipo de conocimiento son los más afectados negativamente. Esto podría aplicarse a la familia Cubilla, ya que las circunstancias que llevaron al colapso del COVID-19 han ejercido una presión significativa sobre la capacidad de la empresa para continuar con sus negocios como de costumbre.

En otras palabras, la actual gestión de la empresa por parte de la familia Cubillas, no estaría cumpliendo a cabalidad con las características que posee una familia empresaria, debido a que para la toma de decisiones aún priorizan data histórica e incluso su intuición, así como también que ambos propietarios tengan visiones distintas ha influido en ocasiones a discusiones en la familia, por lo que la armonía que debería existir entre familia y empresa se ve afectada, lo cual ha afectado al actual crecimiento de la empresa, así como también la aversión al riesgo al momento de invertir. Sin embargo, se sabe que el haber incluido a sus hijos en los últimos años refleja una importancia para la continuidad de la empresa. Es por ello, que en los siguientes subcapítulos se evaluará la cultura y la sucesión para conocer el comportamiento de estos dentro de la institución

2.2 Cultura

En relación al factor de la cultura, se propuso las siguientes variables como esenciales en una familia empresaria: calidad, valores y emprendimiento. También, es importante mencionar que la cultura creada en la empresa depende de su capacidad moderadora, como también el compromiso por parte de los miembros, lo cual influirá tanto en la parte financiera, desarrollo interno y su éxito estratégico. (Chirico, et al., 2011).

En primer lugar, con respecto a calidad se consideró los elementos como: trabajo en equipo, capacitaciones y verificación de objetivos. Ahora bien, en el caso de la cultura organizacional establecida por la familia Cubillas se pudo identificar que existen docentes que llevan más de 10 años en la institución y que el apego con la institución como los dueños es de un carácter familiar, y que ellos han sido los encargados de transmitirlo a los docentes que iban incorporando. En otras palabras, se puede identificar que en la institución existe el trabajo en

equipo, ya que hay un apoyo entre miembros con la finalidad de poder alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

Ahora, de acuerdo con la teoría se sabe que el trabajo en equipo es vital en toda empresa, ya que esta nos ayuda a mantener la unión y compromiso en la organización, es decir, ayuda en la productividad, competitividad y logro de objetivos con la finalidad de desarrollo continuo. Entonces, se puede decir que posee un clima organizacional apropiado y a su vez una cultura colectiva, la cual ha generado que los intereses personales, ya no sean únicos, si no se crea una identificación con la empresa, reflejando sin duda un beneficio para toda la organización para su crecimiento. Asimismo, que existe una gran estabilidad social en la institución, dado que se sienten a gusto con su trabajo y, por ende, más productivos.

Por otro lado, con relación a capacitación y verificación de objetivos, se sabe que los propietarios se han enfocado más en el área pedagógica, es por ello que se realizan reuniones bimestrales con el fin de ir evaluando el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a la planificación estratégica, lo cual es esencial para las familias empresarias. A su vez, el experto Enrique definió a la misión que tiene la empresa, como el elemento que conforma la cultura de la empresa, sobre todo en la familia Cubillas. Enrique Mendoza comenta que la empresa posee una misión, visión y objetivos a cumplir; asimismo, asegura que la misión principal empieza a deformarse a partir de los mismos dueños, luego a los más importantes cargos como son los encargados de cada área.

Sin embargo, en su experiencia asesorando a empresas familiares, menciona que es normal que no haya una alineación inmediata de la misión en la empresa, sobre todo cuando es una empresa familiar y es pequeña o mediana, ya que en el día a día, lo importante es sobrevivir, y empezar a tener un crecimiento poco a poco, y ahí orgánicamente se podrá ir cultivando esa misión apoyada en la cultura que tenga la empresa familiar, siendo el caso de la familia Cubillas una organización que ha tenido una gran cultura familiar, sobre todo hacia sus trabajadores, en ese sentido es un factor importante que menciona Enrique cuando empresas familiares, pasan a familias empresarias.

En segundo lugar, tenemos lo relacionado a los valores, se sabe que estos poseen una cualidad positiva como negativa, así como también se debe tener en claro cuales hacen referencia a impuesta por la familia como dueña y a la de los empleados que forman parte de ella, ya que esto nos ayudará a identificar cómo será el cambio en las próximas generaciones futuras, que determinará en gran medida si se transforma de empresa familiar a familia empresaria. En el caso de la familia Cubillas se identificó que existe confianza, respeto y compromiso, ya que los propietarios al momento de tomar decisiones siempre toman en consideración a los docentes, y si

bien existe un trato familiar en la institución el respeto siempre ha resaltado junto con el compromiso de cumplir con lo establecido.

Según Paladino (2020), heredar una empresa familiar conlleva la idea de felicidad y creación de valor para sus miembros, así como la responsabilidad ante la oportunidad de hacer cosas que no son factibles de implementar en otras familias, como la oportunidad de transmitir valores, confianza en el futuro y compromiso. Por ello, la implantación de la familia Cubillas entre los docentes ha propiciado un sentido de identificación con el negocio, así como el logro de objetivos acordes al plan estratégico.

Este factor de cultura también ha sido mencionado por Maria Ángeles, quien nos dijo que para las empresas familiares, la cultura de familia se diferencia con la cultura empresarial, y la primera es una característica propia de las empresas familiares, según lo conversado, la cultura empresarial puede verse influenciada en la cultura familiar dentro de las empresas familiares, ya que ocurren diversos factores como la riqueza socioemocional que puede ser decisivo al momento de tomar una decisión o realizar alguna acción.

Mara Ángeles cree que a pesar de que estos factores suelen ser propuestos por la alta dirección de las pequeñas y medianas empresas, como en el caso de la familia Cubilla, no deberían imponerse a sus empleados. En cambio, deben ser el resultado de discusiones o acuerdos en varios niveles, particularmente en el caso de una empresa familiar donde es crucial que todos los miembros de la familia lleguen a un entendimiento mutuamente beneficioso. Por otro lado, el experto advierte que si estas ideas no se articulan claramente, el proceso cultural que la familia Cubilla espera adoptar podría verse afectado negativamente. Esto se debe a que la falta de acuerdo entre propietarios y empleados puede dar lugar a que se tomen caminos separados que, más que promover la expansión del negocio, la obstaculicen.

Por último, pero no menos importante, se sabe que el emprendimiento empresarial de la familia Cubillas fue impulsado por el motivador “por oportunidad de mercado” sugerido por el GEM (Serida et al., 2017), ya que existe una oportunidad de negocio en el sector educativo. Cuando se combina con las aspiraciones de la familia de mejorar la calidad de vida de sus hijos, esto condujo al establecimiento de la universidad y su supervivencia hasta el día de hoy. Es vital enfatizar que cuando se habla de una empresa familiar, las motivaciones basadas en la necesidad no están del todo excluidas porque la institución se ha convertido en la única fuente de ingresos y empleo de la familia.

Enrique afirma que los pequeños empresarios suelen tener una motivación basada en la necesidad, particularmente en los casos de negocios familiares donde el crecimiento del negocio

refleja el crecimiento económico de la familia (E. Mendoza, comunicación personal, 29 de junio de 2021).

Además, los miembros de la familia que trabajan en el negocio son los mismos que lo dirigen porque comparten un objetivo común y trabajan arduamente para lograrlo, ya sea dedicando muchas horas o haciendo ahorros significativos. Enrique Mendoza, por su parte, comenta que, si bien la motivación para iniciar un negocio a partir de una oportunidad es excepcional, este impulso inicial eventualmente resulta insuficiente a medida que el negocio crece y se vuelve más difícil de administrar, lo que requiere la necesidad de conocimientos y herramientas específicas relacionadas con gestión de empresas familiares. (E. Mendoza, comunicación personal, 29 de junio, 2021).

Según María Ángeles Bringas, la motivación de la familia Cubilla puede cambiar dependiendo de dónde se encuentren y en qué etapa de la vida de la empresa se encuentren (Bringas, comunicación personal, 30 de junio de 2021). Esto se explica haciendo referencia a la Jerarquía de Necesidades de Maslow, que establece que para que surja una necesidad de autorrealización, como la que impulsó a la familia Cubilla a poner en marcha su negocio, primero se deben satisfacer las necesidades fundamentales de supervivencia. Contrariamente, cuando reaparecen las necesidades básicas, por ejemplo, si la empresa empieza a perder y pone en riesgo los ingresos de la familia, uno deja de pensar en las necesidades de satisfacción o en las más altas de la pirámide. En esta situación, la familia Cubilla puede dejar de centrarse en el crecimiento de la empresa y sus objetivos para satisfacer sus necesidades básicas, lo que demuestra que la familia Cubilla estaría estancada siendo una empresa familiar, ya que estas situaciones no ocurren cuando ya la institución funciona como una familia empresaria.

Entonces, teniendo en cuenta la información recabada y las opiniones de los expertos, se puede concluir que las razones para fundar el colegio no fueron necesariamente necesarias, como en el caso de la familia Cubilla, donde la motivación de oportunidad cambió a lo largo de los años, y se fue transformando a lo largo del crecimiento del negocio acorde con la realidad que se fue ajustando con el paso de los años.

2.3 Sucesión

En relación al factor de la sucesión, se propuso las siguientes variables como esenciales en una familia empresaria: planificación, selección y el tiempo. También, es importante mencionar que el proceso de sucesión en la empresa depende de tamaño, como también del compromiso de los propietarios por aceptar que en un mediano o largo plazo tendrán que escoger a una persona que asuma el control de la institución, lo cual influirá tanto en la parte financiera, como en las futuras decisiones a nivel organizacional y familiar en la empresa.

Como se expuso en el marco teórico, se mencionaron las etapas del proceso de sucesión para analizar a la familia Cubillas; en donde el primero sería el de analizar la definición de familia empresaria y de empresa familiar, el cual nos ayuda a medir en donde está se encuentra la familia Cubillas empezando con el crecimiento de una empresa en función de dos variables de sucesión: la elección del sucesor, en donde se mide la capacidad de los propietarios en tener un plan de sucesión y de tener la capacidad de encontrar y seleccionar el mejor candidato, sin importar que este pueda no ser familia, como sucede en algunos casos; y la segunda variable fue la comunicación en las principales decisiones de la empresa, ya que tanto expertos como profesores entrevistados, hay un consenso en que es importante el comunicar las principales acciones que toma la empresa, ya que en relación con la cultura, estas acciones hacen que los trabajadores y resto de participantes de la empresa se sientan parte de ella y comprometidos con las acciones y objetivos que la empresa esté realizando.

Para la experta, la prueba de la falta de un plan de sucesión de la familia Cubillas y sus conflictos familiares han ocasionado consecuencias como el impacto que ha tenido en sus ingresos debido a la pandemia, que ocasionó la reducción de alumnos matriculados, y algunos de ellos, como comento el dueño del colegio, “han migrado a colegios nacionales” (R. Cubillas, comunicación personal, 11 de diciembre, 2019).

Respecto al factor de tiempo en el que se plantean la sucesión de la empresa, la propietaria del colegio no se proyecta ni en un corto ni en mediano plazo, tanto para la sucesión como para los objetivos de ellos, lo cual, según la experta, es muy complejo en términos de transición para una familia empresaria, dadas las circunstancias del entorno familiar-estratégico por las que pasa la familia desde los años 90, es muy difícil proyectar la sucesión en un horizonte de tiempo en donde los propietarios aún no los tengan considerados de forma seria (M. Ángeles Bringas, comunicación personal, 30 de junio, 2021).

Es por ello que, en el caso de las empresas familiares peruanas, estas suelen estar muy enfocadas en el corto plazo, debido a que suelen vivir o sobrevivir el día a día. Si bien la literatura menciona que las empresas familiares están dispuestas a “renunciar a un puesto de propietario, si es en beneficio de la empresa y es necesario tener un sucesor que mejore lo hecho hasta el momento”, cuando se preguntó por la inmediatez de dicha sucesión, G. Ramos (comunicación personal, 29 de junio, 2021) respondió que se espera que más adelante los hijos sean los que tomen el mando de la empresa y que esperar entregarle las mejores herramientas y la empresa en la mejor condición posible, sin embargo todavía no quieren dejar de manejar ellos mismos la institución.

En consecuencia, en el Colegio F. de Zela la toma de decisiones está centralizada en la dirección y, posteriormente, en el círculo familiar, lo que limita la diversidad de otras opiniones y experiencias más cercanas a la realidad. Esto pone en riesgo no solo la objetividad de las acciones realizadas, sino también las herramientas necesarias para tomar esas decisiones. Esto se suma al hecho de que muchos de estos pueden ocurrir cuando los miembros de la familia intentan evitar conflictos interpersonales. Esto hace que la participación de puntos de vista externos sea controvertida porque la gestión de la empresa puede verse afectada por criterios que no siempre son válidos y en todos los casos requieren un contraste de puntos de vista.

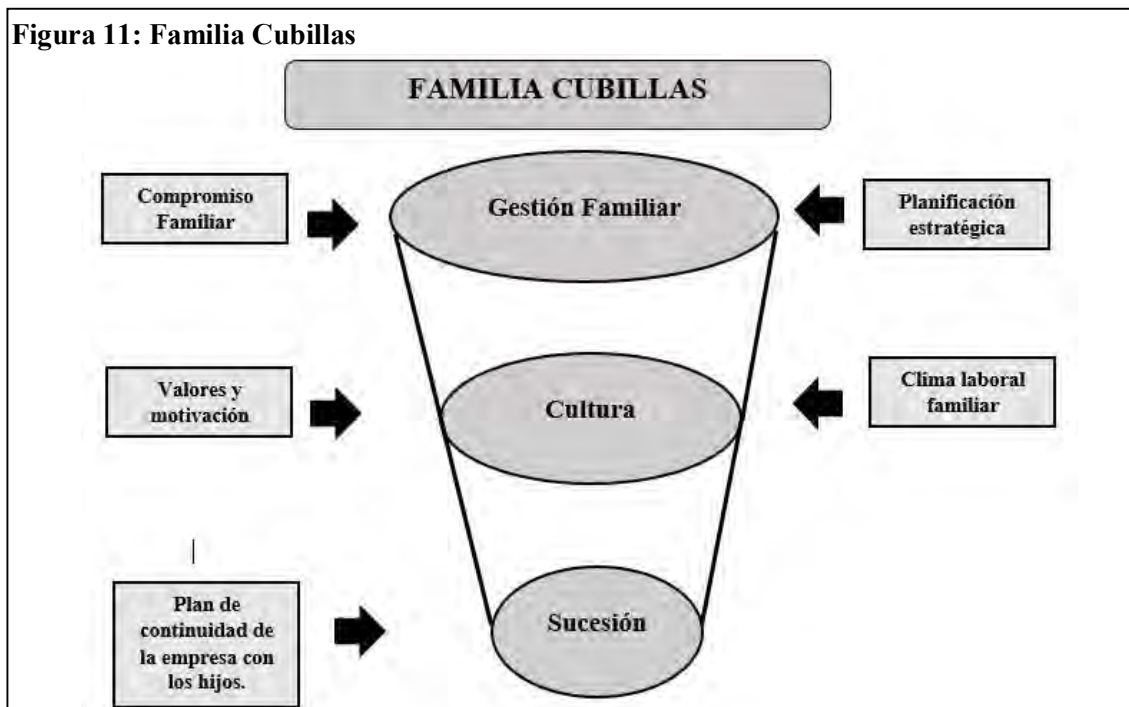
Ahora bien, sobre la importancia de tener un plan sucesión, de acuerdo a los propietarios reconocen la importancia del plan de sucesión para entregar el control de la empresa a la siguiente generación. Si bien ambos propietarios han evaluado que los hijos serían los encargados de la gestión ambas instituciones, actualmente han considerado que cada hijo se encargue de la gestión de cada institución, sin embargo, aún no lo han establecido de manera formallo cual, nos evidencia la ausencia de un plan o protocolo, que permita a los dueños visualizar correctamente su próximo heredero en la administración del negocio.

Además, como se sabe los propietarios poseen un grado medio de aversión al riesgo, lo cual, sumado al escaso uso de la información contable y financiera, genera limitaciones en el uso de los recursos, y de poder mejorar los planes tanto de administración como de dirección que para una empresa familiar es importante para realizar la transición hacia la familia empresaria. Asimismo, el tener un plan de sucesión no solo logra abarcar características propias de las familias empresarias en el Perú, sino que también contempla de manera transversal todas las áreas internas de la organización, a través de las categorías de factores generales, de cultura y de sucesión; además de la perspectiva del propietario, con los factores personales, y el entorno en el que la empresa opera, por medio del clima familiar que tienen en el día a día.

3. Comentarios Finales

Entonces, teniendo en cuenta la información recolectada y la opinión de expertos, se puede inferir que si bien la familia Cubillas ha pensado en sus hijos como los futuros sucesores de la empresa, no tiene un plan de sucesión en un mediano o largo plazo, además no cuentan con un grado de compromiso por parte de los propietarios en que esta decisión sea la mejor para la empresa, entonces siendo la sucesión un factor relevante para convertirse en familia empresaria, la familia Cubillas hoy en día no se encuentra cumpliendo esta característica que a futuro puede ser perjudicial para la organización.

Con lo expuesto anteriormente, se identificaron que los factores que se requiere para la transición a una familia empresaria en el caso de la familia Cubillas según la teoría y la opinión de los expertos se observará en la siguiente figura



Es así que, a partir del análisis realizado basado en la teoría y los datos obtenidos en el trabajo de campo para analizar a la transición de empresa familiar a familia empresaria, se puede observar que la familia Cubillas se encuentra cumpliendo aún con características más de una empresa familiar que de una familia empresaria en tres aspectos. En primer lugar, aún no establecen protocolos en diversas áreas como contabilidad y planificación que ayudaría a ser más eficientes en la gestión y toma de decisiones. En segundo lugar, las diversas posturas que tienen los propietarios han influenciado al momento de innovar, debido a que la propietaria es adversa al riesgo. Por último, si bien tienen la idea de que la empresa siga en manos de los hijos, aún no han establecido el procedimiento para llevarlo a cabo.

Ahora, teniendo en cuenta los factores de cultura y sucesión como relevantes para la transición a familia empresaria. Se sabe que la cultura que ha incorporado la familia Cubillas ha ayudado para que el personal cree lazos con la institución y se sientan identificados. Esto se debe al buen clima familiar que posee, al trabajo en equipo y que ha dado como resultado que se cumpla a cabalidad con el objetivo pedagógico de brindar una buena calidad de enseñanza. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, con relación al factor de sucesión la familia Cubillas sí bien tiene claro que el negocio deberá continuar con sus hijos, dado que ambos han estudiado las carreras tanto de gestión y contabilidad, lo cual según el experto Enrique es un gran aporte que se

tengan conocimiento de administración para que la empresa logre su continuidad en el tiempo. Lamentablemente, aún no han logrado definir cómo será el proceso de sucesión hacia sus hijos, lo cual perjudica la estabilidad de la empresa.

Es por ello, que la familia Cubillas deberá mejorar tanto en su gestión familiar como en la planificación de la sucesión, con la finalidad de que esta pueda cumplir con las características de una familia empresaria y a su vez lograr la continuidad de la empresa e incluso la segunda generación podría emprender en nuevos sectores teniendo como referencia los conocimientos obtenidos en la gestión de la I.E.P “Francisco de Zela”. De no realizar lo expuesto en los párrafos anteriores, de acuerdo con la teoría es que exista enfrentamientos entre los miembros de la familia, debido a que no llegan a consolidar un objetivo en común. Lo cual, implica que la gestión de la empresa sea inestable, ocasionando tensiones que podrían afectar el clima familiar formado por los propietarios.

Además, la ausencia de protocolos en la empresa como se menciona en la teoría para las empresas familiares es una gran desventaja, debido que no se podría conocer que áreas necesitan mejoras, así como también al no tener el sistema de sucesión establecido influye a que haya la probabilidad que los hijos no deseen continuar con el legado familiar, así como también problemas entre los hermanos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue exponer los factores relevantes para la transición de empresa familiar a familia empresarial en el Perú, teniendo como caso de estudio a la familia Cubillas y la institución Francisco de Zela, un colegio familiar con treinta y siete años en el mercado. Para ello, se realizó un análisis de datos mediante encuestas y entrevistas con los actores clave en este proceso; las informaciones obtenidas a través de estas herramientas fueron facilitadas por miembros de dicha empresa, así como también de expertos en la materia.

En este apartado se ahondará en las conclusiones, a partir de los objetivos planteados en el planteamiento de investigación.

En primer lugar, a partir de la revisión bibliográfica y del acercamiento al objeto de estudio en la fase de campo se puede definir y ejemplificar los conceptos de empresa familiar y familia empresaria. El concepto de “empresa familiar” define a una familia, entendida como un grupo de personas con vínculos consanguíneos y afectivos, que deciden emprender para generar un ingreso económico que sea el sustento familiar, como es el caso de la familia Cubillas. La institución Francisco de Zela corresponde a una empresa familiar porque es fundada por una pareja de esposos con el objetivo de generar empleo y estabilidad económica para su familia, además son ellos los que se encargan de la administración de la organización.

El enfoque de la familia empresaria es la unidad familiar, los valores y el compromiso de los miembros para con la familia, lo cual rige el comportamiento como familia empresaria e influencia a su entorno. A nivel administrativo, las familias empresarias tienen una visión compartida que define la gestión estratégica de la organización y genera una ventaja competitiva. En el caso de la familia Cubillas esto no se manifiesta así, dado que presentan ideas contrarias respecto a algunos puntos organizacionales, lo cual es una debilidad a nivel organizacional, sumado a que no hay un plan de sucesión a futuras generaciones.

Respecto al segundo objetivo planteado para la investigación es identificar y diferenciar el nivel organizativo de ambos tipos de empresa a partir de la revisión de la literatura y el estudio de caso. Según la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a la familia Cubillas, se sabe que la Institución Educativa tiene una estructura organizacional definida, dirigida por la familia pero que cuenta con el respaldo de un consejo estudiantil, propio del tipo de organización. Además, dado a la trayectoria de la organización, han logrado definir puestos de trabajo con roles y funciones definidas, con una dinámica establecida que ha logrado el éxito y continuidad de la empresa familiar a través del tiempo, lo cual no es común en otras empresas familiares donde las

funciones y los límites no están bien establecidos y que el crecimiento se da de manera improvisada.

Con respecto al foco de gobierno interno, tiene como finalidad gestionar las relaciones entre los miembros, con el objetivo de respetar los criterios, que los intereses de todos se vean contemplados y que se fortalezca el trabajo en equipo. En el caso de la empresa de la familia Cubillas, mencionan tener una relación cercana con algunos miembros del staff del profesorado, lo cual genera cuestionamientos entre el resto del personal.

Por último, respecto al último objetivo planteado se identificaron los factores que dificultan a una empresa familiar trascender a una familia empresaria. A partir del estudio de caso de la familia Cubillas se determinaron 3 factores determinantes por los cuales aún no hay una transición a familiar empresarial.

2. Recomendaciones

Una de las motivaciones para la realización del presente estudio es el poder diagnosticar y brindar recomendaciones para la familia Cubillas, a fin de que, una vez que identificamos los factores que limitan su transición hacia una familia empresaria, se puedan tomar acciones correctivas que permitan a la empresa en obtener un crecimiento sostenido y se lleve a la profesionalización de la empresa. Es así que en este apartado se brindan recomendaciones según los factores más relevantes que se han identificado como resultado de esta investigación.

En primer lugar, si bien las capacitaciones y la experiencia contribuyen al desarrollo de habilidades gerenciales tanto para el negocio como para la familia, a medida que una empresa crece, también lo hacen sus operaciones y los desafíos que debe superar. En consecuencia, se hace necesario sumar personal especializado para gestionar puestos clave dentro de la empresa, haciéndola más formal y llena de profesionales que cuenten con las competencias necesarias. Por lo tanto, si bien los cónyuges de la familia Cubillas cuentan con mucha experiencia empresarial, ésta no es suficiente para sustentar el verdadero crecimiento de la empresa ni una adecuada gestión para tomar decisiones críticas y determinar cuándo y cómo tener un adecuado plan de sucesión. Esto se aplica tanto a la cultura de la familia como a la cultura empresarial.

Ante esto, sería beneficioso para la empresa que los hijos se involucren en su totalidad en la empresa, ya que de acuerdo a la información recolectada para los propietarios ellos sienten que al ser un negocio familiar deben ser los hijos que asuman el poder. Es por ello, que deberían considerar las nuevas ideas de gestión brindadas por sus hijos para que la institución continúe en desarrollo y a su vez evaluar posibles emprendimientos, ya que de acuerdo al señor Roberto, siempre es bueno invertir. En adición, los docentes y el director de la institución han afirmado que el involucramiento de los hijos en los últimos años ha servido para innovar. Además de ello,

será importante tener en cuenta que la empresa haga conocer los protocolos a todo el personal, ya que toda familia empresaria tiene como característica la implementación de protocolos para una mejor gestión.

En segundo lugar, para que una empresa familiar guíe su crecimiento y evalúe la cultura dentro de la organización, es necesaria una misión, visión y objetivos establecidos que se comuniquen de manera efectiva a toda la organización y que los empleados se sientan comprometidos y motivados. Otra estrategia útil que apoya estos rubros es la supervisión de empleados, en la que se hacen descripciones personales de las metas que tiene cada empleado para el año y los pasos que dará para alcanzarlas, y a partir de ahí se hace un seguimiento. Es por ello que se considera fundamental que la familia Cubillas inicie este proceso para facilitar e impulsar la cultura corporativa en toda la organización.

En tercer lugar, contar con las habilidades necesarias permite brindar un servicio que realmente satisfaga las necesidades de su público objetivo, en este caso, los padres que desean que sus hijos reciban una educación de alta calidad. Estas habilidades también permiten comprender objetivamente el entorno en el que compete la propia empresa.

Con base en esto, la familia Cubilla podría reconocer mejoras y estrategias en la universidad a la que sirven, y con eso, podrían concentrarse en desarrollar procedimientos y procesos que agreguen valor a sus servicios. Por ello, dado que la empresa busca fortalecerse a través de la excelencia educativa y la innovación tecnológica (educación a distancia), dado el entorno actual (pandemia), se recomienda utilizar herramientas de recopilación de información para identificar comportamientos, obtener variables que les permita mejorar la calidad educativa desde la mejora en la plana de docentes que ellos manejan, sin afectar la relación entre trabajadores y propietarios.

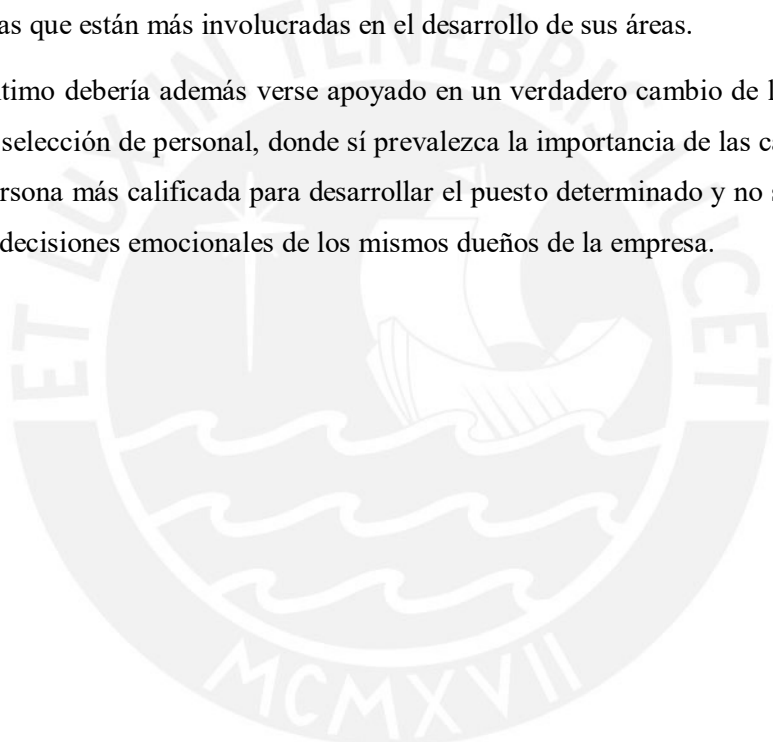
En cuarto lugar, es necesario que la familia Cubillas elabore un balance entre las ventajas y desventajas de tener un plan de sucesión ya establecido, ya que dicha información lo que les apoyará la decisión final de sí establecer un plan que tenga en cuenta ello; de lo contrario, la empresa se está arriesgando a no tener un rumbo en un mediano o largo plazo. Dicha información debe integrar no solo a los dueños con los hijos (futuros sucesores), sino también los requerimientos y necesidades que ellos puedan brindarle a la propia empresa. Asimismo, esta servirá de apoyo para la decisión en el uso de instrumentos estratégicos que posibiliten que la familia Cubillas pueda realizar la sucesión para seguir con la continuidad de la empresa.

Por último, pero no menos importante, la gestión de una empresa familiar es esencial para mantener una dirección clara en la estrategia de transición a una empresa familiar porque, sin una base sólida, es imposible garantizar tanto la transición como el crecimiento constante de la

empresa. Como resultado, se recomienda que la empresa descentralice la toma de decisiones porque no debe recaer únicamente en los propietarios en todas las áreas de la empresa, sino que debe comenzar a delegar.

Para lograr ello, se podría otorgar un mayor empoderamiento a las personas que ocupan posiciones clave, como el director o los hijos que si bien no han sido oficiados como los sucesores, la mayoría de los trabajadores coinciden en que los ven a ellos como los que van a tomar la dirección de la empresa tarde o temprano y que incluso les vendría bien a la empresa al afirmar que traerán “conocimientos nuevos e innovadores” a través de la designación de responsabilidades propias del área a la que han estudiado o tienen mayor experiencia , esto con la finalidad de que no sean siempre los dueños quienes tenga la última palabra en cada decisión, sino las personas que están más involucradas en el desarrollo de sus áreas.

Esto último debería además verse apoyado en un verdadero cambio de la cultura actual del proceso de selección de personal, donde sí prevalezca la importancia de las capacidades y de escoger a la persona más calificada para desarrollar el puesto determinado y no solamente estén basados en las decisiones emocionales de los mismos dueños de la empresa.



REFERENCIAS

- Acs, Z. J., & Amorós, J. E. (2008). *Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. Small Business Economics*, 31(3), 305-322.
- Aguado Maldonado, J. E. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes. [Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación]. Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de Posgrado
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., McBride, R., & Wuebker, R. (2014). Realism in the study of entrepreneurship. *Academy of management review*, 39(2), 227-231.
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista venezolana de gerencia*, 7(19), 375-389.
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*, 11(1), 23-34.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-9.
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC* (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 58-76.
- Balarín, M. (2015). *Las múltiples formas y efectos de la participación del sector privado en la educación*. P Lima: GRADE. Proyecto FORGE.
- Balarín, M., & Escudero, A. (2018). Evaluación del diseño e implementación de la intervención de soporte pedagógico intercultural del Ministerio de Educación del Perú. Lima: GRADE. Proyecto FORGE.
- Baños, V., Ramírez, E. & Rodríguez, L. (2015). *Familiness and Its Relationship with Performance in Mexican Family Firms*. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(2), 1.
- Barroso, A. & Barriuso, C. (2014). *Las empresas Familiares*. Universidad de Extremadura, 75-94.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill
- Belausteguigoitia, I., & Balaguer, A. (2013). *Empresas familiares y no familiares en la bolsa mexicana de valores: comparación de rendimientos de 2006 a 2012*. In XVIII Congreso internacional de contaduría administración e informática.
- Belausteguigoitia (2017). *Empresas Familiares su dinámica, equilibrio y consolidación* (4°ed). México: McGraw Hill
- Botero, I.C., Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J.B. & Lopez Vergara, M.P. (2015), "Family protocols as governance tools: understanding why and how family protocols are important in family firms", *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237.

- Boza, B. (2020). *¿Cuál es el impacto de las familias Empresarias?*
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family business review*, 15(1), 17-30.
- Casillas, J., & Acedo, F. (2007). *Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR*. *Family Business Review*, 20(2), 141-162.
- Cater III, J. J., & Justis, R. T. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 22(2), 109-124.
- CEPLAN (2015). *Mega tendencias: un análisis del estado global*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, MX: Thomson Learning.
- Chirico, F.; Sirmon, D.; Sciascia, S. & Mazzola P. (2011). Resource orchestration in Family firms: investigation how entrepreneurial orientation, general involvement and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4):307-326.
- Chrisman, J., Chua, J. & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51-64.
- Cole, P. M., & Johnson, K. (2007). An exploration of successful copreneurial relationships post-divorce. *Family Business Review*, 20(3), 185-198.
- Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family business review*, 18(2), 105-122.
- Cruz, N., Contreras, I. & Barahona, J. (2014). La "familiaridad dinámica" de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera. *Universia Business Review*, (42), 88-109., 88-109.
- Cuenca, R. (2013). La escuela pública en Lima Metropolitana. ¿Una institución en extinción? *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 5, 73-98.
- Cueto, S., Guerrero, G., León, J., Zapata, M., & Freire, S. (2013). *¿La cuna marca las oportunidades y el rendimiento educativo? Una mirada al caso peruano*. GRADE, Niños del Milenio.
- Davis, P. S. y Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.
- Díaz de León, D., & Cancino del Castillo, C. (2014). *De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: casos*. Recuperado de: <https://journalmbr.net/index.php/mbr/article/view/352>

- Dyer, W. (2003). *The family: The Missing Variable in Organizational Research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-406.
- Ensley, M. D. y Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- EY (2019). *¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias? Resultados 1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú*.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of international business studies*, 37(3), 340-351.
- Flores, S. & Bringas, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241.
- Galambos, L. (2010). The role of professionals in the Chandler paradigm. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 377-398.
- Gallo, M. & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto.
- García Mendoza, M. D. C., Parra Jiménez, Á., & Sánchez Queija, M. I. (2017). Relaciones familiares y ajuste psicológico en adultos emergentes universitarios españoles. *Behavioral psicología*, 25 (2), 405-417.
- García, E. A., Cerdeño, V. J. M., & del Cerro, J. S. (2021). Importancia económica de la empresa familiar. Una aproximación desde la política económica. *International Review of Economic Policy-Revista Internacional de Política Económica*, 3(1), 99-118.
- Giacomin, O., Janssen, F., Pruett, M., Shinnar, R. S., Llopis, F., & Toney, B. (2011). Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 219-238.
- Glikin, L. (2015). *Página 12*. Obtenido de Machismo en la empresa familiar.
- Gómez, G. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. Bogotá: Cenegage Learning.
- Gómez, G.; López, M.; Betancourt, J. & Millán, J. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Entramado*, 8, 28-42.
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family business review*, 19(3), 207-224.
- Gutiérrez, S. (2018). Entrepreneurship in family businesses. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4(7), 163-181.
- Gutiérrez Broncano, S. (2002). *Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar* (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España).

- Habbershon, T. (1999). A resource-based framework for. *Review Business* 12., 1 - 25.
- Habbershon, T.; Williams, M. & MacMillan, I. (2003). *A unified systems perspective of family firm performance. Journal of Business Venturing*. USA: Journal of Business Venturing.
- Hall, A. nnika & Nordqvist, M. (2008). *Professional management in family business: toward*.
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Hausman, B. (2004). The feminist politics of breastfeeding. *Australian feminist studies*, 19(45), 273-285.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hill, T., & Westbrook R. (1997). SWOT Analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Kellermans, F., Eddleston, K., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). *An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm*.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, L (2001). "La búsqueda del propio interés socava la confianza". Asesoría y consultoría de la empresa familiar. Barcelona.
- Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Leach, P. (2002). *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica: Barcelona.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114.
- León, D. D., & Cancino, C. A. (2014). De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: Casos rurales exitosos. *Multidisciplinary Business Review*, 7(1), 48-56.
- Lester, R.H., & Canella, A.A., Jr. (2006). Interorganizational familiness: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, 755-775.
- Lloret, J. (2005). De empresa familiar a familia empresaria. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, (63), 18-25.
- López, A. & Contrera, R. (2010). *La toma de decisiones en la empresa familiar*. México: Pearson.
- López, M., Serrano, A., Gómez, R., & García, G. (2012). *El efecto del familiness en la performance innovadora de las empresas familiares: un análisis exploratorio*.

- Martínez, J. (2011). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires: GRANICA.
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*.
- Mendoza, E. & Mendoza, J. (2016). *Tres claves de éxito de la familia empresaria*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- McClendon, R., & Kadis, L. B. (2012). *Reconciling relationships and preserving the family business: Tools for success*. Routledge.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Montenegro, E. & Navarrete, J. (2021). *Análisis de la gestión de la gobernanza y sucesión en las empresas familiares del sector metalmecánico del Distrito Metropolitano de Quito*. Tesis de Bachillerato.
- Moriano, J., Trejo, E. & Palací, F. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de psicología Social*, 16(2), 229-242.
- Niethardt, E. (2008). *Entrepreneurship en la empresa familiar*. Buenos Aires: Instituto de la Empresa Familiar.
- Nóbrega, G. J., & Hoffmann, V. E. (2014). Family businesses and the creation of entrepreneurship through their internal resources. *Revista Pensamento Contemporaneo in Administration*, 8(2), 92-105.
- Paladino, M. (2017). *Un itinerario para la trascendencia de la Empresa Familiar a la Familia Empresaria*
- Paladino, M., Traverso, L., & Caputo, P. (2020). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. LID Editorial.
- Parra, P. A. M., Botero, S. B., & Monsalve, J. N. M. (2016). Empresas de familia. *Pensamiento & Gestión*, (41).
- Pascual, C. (2012). *Empresa familiar: mujer y sucesión*. Tesis Doctoral. Córdoba.
- Pearson, A.; Carr, J. & Shaw, J. (2008). *Toward a Theory of Familiness: A social capital perspective*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. Thompson Editores. México
- PWC (2013). *Visión y necesidades de empresas familiaes en el Perú*.
- Redacción Gestión (2018) *Empresas familiars en Perú: Solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿por qué?* Diario Gestión.

- Reisinger, S., & Lehner, J. M. (2015). Navigating a family business through a changing environment: findings from a longitudinal study. *Review of Managerial Science*, 9(2), 411-429.
- Reynolds, P.; Camp, S.; Bygrave, W.; Autio, E. & Hay, M. (2002). *Global entrepreneurship monitors gem 2001 summary report*. London Business School and Babson College.
- Rivera, G. & Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132.
- Rivera, V., & Joliet, I. (2015). *Cultura organizacional: métodos de estudio y medición*.
- Rojas Aguilar, D. R. (2017). *La informalidad administrativa y su incidencia en la preparación de estados financieros de las empresas del sector comercio que pertenecen al régimen general, del distrito de Huancayo-año 2016*.
- Romero, E. (2006). *Redalyc. Competitividad y productividad en empresas familiares pymes*.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- RAM, M. y HOLLIDAY, R. (1993). "Relative merits: family culture and kinship in small firms", *Sociology*, 27(4), 629-648
- Sanz, P. (2014): *We don't need the state' A study of the habitus formation process through school choice in Peru's rising middle class. A qualitative study of school choice*. Tesis Doctoral no publicada: University of Bath.
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017*.
- Sharma, P. (2008). *Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows Between Family and Business*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Sharma, P.; Chrisman, J. & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, S., & Ruud, A. (2003). *On the path to sustainability: integrating social dimensions into the research and practice of environmental management*.
- Soto, M.; Jiménez, S. & Hernández, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Visión de Futuro*, 23(2).
- Steckerl, V. (2005). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia
- Tagiuri, R & Davis, A. (1982), Bivalent Attributes of the Family Firm, Working Paper, *Harvard Business School, Cambridge, Mass.*

- Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Tàpies, J. (2010). *Effective knowledge transfers in family firms*.
- Valencia, F. Á. M., Restrepo, I. A. M., & Restrepo, J. M. V. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. *Cuadernos de administración*, 30(51), 89-99.
- Vallejo, M. & Martos, (2011). The organizational culture of Family firms as a key factor of competitiveness. *Journal of Business Economics and Management*, 12(3),451-481
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas. De las ciencias*.
- Villacrés, G., Cevallos, N. & Fierro, I. (2015). Sostenibilidad administrativa de las empresas familiares del sector educativo de Babahoyo. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, pp.3 var
- Wang, Y., Zhang, W. (2015) A fast mobile early warning system for water quality emergency risk in ungauged river basins; *Environmental Modelling & Software*, 73(2015), 76-89.
- Ward, John L.: *Cómo desarrollar la empresa familiar. El Ateneo*, Buenos Aires, 1994.
- Yin R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. U.S.A. Sage.
- Yunes, F. (2007). Estrategias argumentativas en el discurso docente de la clase magistral universitaria. *Gestión y Gerencia*, 1(1), 27-35.
- Zellweger, T., Eddleston, K. & Kellermanns, F. (2010). *Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63.

ANEXO

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

| Empresa Familiar | Familia Empresaria | Variables | Variables - Concepto | Medición |
|---|--|--|--|---|
| Se enfocan más hacia el interior de la organización | Atienden también las situaciones externas y su impacto. | Estudio de mercado en servicio (competencia) Consultoría en mejora de procesos. | Mantener la competitividad de la empresa, a fin de mantenerla como fuente de bienestar económico de la familia (Glikin, 2015) | Encuesta Entrevista |
| Están principalmente basadas en emociones (familiness), y estas tienen altas repercusiones en la compañía | Se basan en los resultados, para lo que se requiere cierta frialdad. | Trabajadores familiares Trabajadores que no son familiares | “La armonía entre la familia, la empresa y miembros de la familia logra que el conocimiento fluya en ambas direcciones enriqueciendo los dos ámbitos, y por consiguiente obtener un familiness positivo y la conformación de una cultura familiar y empresarial sólida” (Gómez-Betancourt, et al.2012). | Entrevista Observación de reunión familiar |
| La aceptación de las propuestas, proyectos, personas, entre otros, es incondicional a las ideas del propietario (cultura) | Esta aceptación está condicionada al desempeño de los factores, de las propuestas, de los proyectos, de las personas, etc. | Realización de indicadores de rendimiento por área Evaluación de desempeño del personal | "Según el nivel de la profesionalización de las personas, la familia va a poder optar por el tipo de familia empresaria que quiera ser: si las personas no están capacitadas, es difícil que pueda ser una empresa de trabajo familiar, ya que a medida que la gestión se complejiza exige mayor nivel de capacitación para llevarla adelante" (Caputo 2020). El desempeño empresarial incorpora las dimensiones de desempeño financiero, clientes y operativo; el desempeño familiar abarca las dimensiones de armonía familiar, capital social, continuidad y logros económicos para la familia (Otero,2017) | Entrevista |
| La dirección de una empresa familiar (tiempo) recae en puestos vitalicios | El tiempo de permanencia dependerá del desempeño mostrado. | Rotación de personal | Las prácticas de formación, plan carrera y retribución, aunque presentan altos porcentajes en su aplicabilidad en las empresas familiares, pueden presentar una gama de sugerencias importantes para la disminución de la rotación de personal, ya que existe un gran número de personas que las considera con debilidades lo que hace que estas aun no estén consolidadas y se convierta en una debilidad, la cual deben de corregir para conservar el talento más importante de la empresa: el factor humano. (Aguilera et. 2018) | Entrevista |

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

| Empresa Familiar | Familia Empresaria | Variables | Variables - Concepto | Medición |
|--|---|--|---|---------------------------------|
| Muestran mayor resistencia al cambio, debido a que se prefiere preservar la armonía de la familia mediante la idea de permanecer como están | Tienen una tendencia a la búsqueda de mejora continua, aun cuando esto les genere conflictos. | Innovación de inmueble Innovación de software Visión de emprendimiento en otros sectores | En la familia una orientación emprendedora, que incluye la tendencia a innovar, a asumir riesgos y a actuar de manera proactiva frente a la competencia. | Entrevista |
| Se procura ocupar a los familiares independientemente de si cumplen con el perfil o aptitudes para desempeñarse de acuerdo con lo requerido. (Competencias). | Se recluta a los individuos más capaces y competentes para cada puesto | Contratación de personal externo en altos cargos | " Para que haya familia empresaria tiene que haber un deseo de trascender, es decir, profesionalizar la empresa, profesionalizar a la familia y profesionalizar a las personas" (Caputo, 2020) | Encuesta |
| Los salarios en las empresas familiares se ajustan a las necesidades personales del familiar | Se paga un salario de acuerdo con el mercado y al desempeño. | Salario promedio en plana alta Informe de desempeño laboral Salario promedio en plana baja | Las estructuras de remuneración hacen referencia a esta distribución de la riqueza económica generada. Si no se crea riqueza y no se distribuye justamente, la empresa no cumple con sus responsabilidades sociales internas (Salgueiro, 2016) | Encuesta |
| El patrimonio de una empresa familiar (patrimonio) es considerado un derecho natural de los familiares | Las familias empresarias ofrecen porciones del patrimonio como incentivo para algunos puestos y empleados clave. | Trabajadores con alto cargo. Patrimonio de la empresa. | "La rendición de las cuentas (presentar balances, resultados económicos –financieros, presupuesto, y el plan de trabajo) es un aspecto ineludible en el logro de la transparencia" Gomez, G. (2010). | Evaluación del sistema contable |
| Las evaluaciones tienden a considerar y hasta privilegiar las condiciones por ser familiares. | Las evaluaciones son objetivas, con enfoque estructurado y centradas en la motivación de aquellos miembros de alto desempeño. | Reconocimiento laboral Recompensa al desempeño | Por otro lado, "las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar, sino de las condiciones de higiene, seguridad y salud que perciban los trabajadores y que son las que generan la motivación y satisfacción laboral" (Salazar Estrada et al., 2009). | Encuesta a los trabajadores |

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

| Empresa Familiar | Familia Empresaria | Variables | Variables - Concepto | Medición |
|---|---|--|--|--|
| <p>Se busca satisfacer las necesidades de desarrollo individual de los familiares.</p> | <p>El entrenamiento está orientado a satisfacer las necesidades de la empresa</p> | <p>Inducción al puesto Capacitación, becas</p> | <p>"Lo más importante de la familia empresaria es trabajar los aspectos axiológicos de la familia y la propiedad, todo lo demás se puede contratar externamente si no existen las capacidades técnicas dentro de la familia" (Caputo, 2020)</p> | <p>Entrevista Encuesta</p> |
| <p>Las ambiciones y capacidades de sus fundadores fijan por fuerza el rumbo de la empresa, aunque no estén alineadas con las necesidades de la compañía, poniendo una innecesaria limitación al crecimiento de la empresa y produciendo una subjetiva sensación de insatisfacción de sus fundadores al no obtener los mejores resultados.</p> | <p>Se privilegia el desarrollo del negocio y cualquier desencuentro entre aspiraciones y crecimiento se resuelve mediante la herramienta de la comunicación: por la vía de las asambleas, consejo de administración, la fijación de políticas y procedimientos correspondientes</p> | <p>Toma de decisiones Crecimiento empresarial Continuidad de la empresa (Sucesión)</p> | <p>Gallo y Amat nos mencionan que una de las características que enfatizan a las familias empresarias para su desarrollo en el tiempo es la existencia de un espíritu de <i>stewardship of wealth</i>, es decir, un elevado compromiso con la continuidad del legado familiar para las siguientes generaciones, y dentro de esta sucesión encontramos las tradiciones, la identidad y la cultura de la familia (2003). "Desde el punto de vista de la empresa familiar, un protocolo familiar debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores de la familia. Desde el punto de vista de la familia, un protocolo familiar debería ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarse como propietarios de la empresa y a conservar en la familia los valores que hacen fuertes a la empresa familiar" (Botero,2015)</p> | <p>Protocolos para la toma de decisiones Observación</p> |

ANEXO B: Guía de preguntas para los dueños

Tabla B1: Ficha técnica de entrevistas a dueños de la institución educativa

| Entrevistado | Empresa Familiar | Cargo | Comunicación personal | Duración |
|-------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|----------|
| Roberto Cubillas Escate | I.E.P Francisco de Zela | Contador | 02/07/2021 | 34 min. |
| Gladys Ramos Flores | I.E.P Francisco de Zela | Gerente General | 17/07/2021 | 45 min |

Tabla B2: Ficha de entrevistas a docentes de la institución educativa

| Nombre y Apellido | Cargo | Centro de Trabajo | Comunicación personal | Duración |
|-------------------|-------------|-------------------|-----------------------|----------|
| Julio Salas | Director | Francisco de Zela | 01/07/2021 | 45 min. |
| Miriam Vargas | Docente | Francisco de Zela | 26/06/2021 | 50 min |
| Luis Aguilar | Auxiliar | Francisco de Zela | 26/06/2021 | 45 min. |
| Franklin Chauca | Coordinador | Francisco de Zela | 26/06/2021 | 48 min. |
| Alicia Díaz | Docente | Francisco de Zela | 02/07/2021 | 60 min. |
| Carmen Ñañez | Docente | Francisco de Zela | 08/07/2021 | 41 min. |
| Aldo Vásquez | Docente | Francisco de Zela | 08/07/2021 | 37 min. |
| Mónica Ulfe | Docente | Francisco de Zela | 09/07/2021 | 45 min |

Tabla B3: Ficha técnica de entrevista de validación con expertos

| Entrevistado | Tipo de Experto | Cargo | Centro de trabajo | Fecha de entrevista | Duración |
|--------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------------|------------|
| Enrique Mendoza Díaz | Empresas Familiares | Gerente General | Dvalor Consultoría | 21/06/2021 | 43 min. |
| | | | | 30/06/2021 | 50 min |
| Maria de los Ángeles L. Brigas | Empresas Familiares | Gerente General | Consultoría Brigas | 30/06/2021 | 71 minutos |

ANEXO C: Guía de preguntas para los docentes

Figura C1: Guía de preguntas a los docentes

General

1. ¿Ha tenido la oportunidad de trabajar en una empresa familiar y familia empresaria?
¿Cree usted que exista varias diferencias en la gestión de ambas empresas?
2. ¿Cómo considera el desarrollo de las empresas familiares?
 - a. ¿Cuál sería la diferencia en el caso del Perú?
3. ¿Cuáles son las desventajas que existen en la gestión de una empresa familiar?
4. ¿Cuál es la participación de los miembros no familiares en la gestión de la empresa familiar?
5. Ahora, en el caso de las familias empresarias. ¿Cuáles son las diferencias más importantes de una empresa familiar y familia empresaria?
 - a. ¿Considera que la familiaridad o “familiness” sigue teniendo la misma importancia en la gestión de la empresa?
 - b. ¿Qué áreas considera llegan a tener una transformación radical como familia empresaria? ¿Por qué?
 - c. ¿Cuál es el grado de participación de los miembros no familiares en una familia empresaria?
 - d. Usted cree ¿que todas las empresas familiares pueden realizar la transición a familia empresaria?
6. 4. ¿Qué factores considera relevantes para la transición de empresa familiar a familia empresaria?
 - a. En el caso de no mencionar cultura y sucesión. ¿Por qué?
 - b. ¿Cree que es necesario esta transición para la continuidad de la empresa?

Cultura

1. ¿Cuáles son los factores de la cultura son diferentes de una empresa familiar y una familia empresaria?
 - a. Al momento de la transición. ¿La cultura creada por los propietarios cambia totalmente?
2. ¿Cómo influye la cultura formada por los propietarios al momento de la sucesión?
 - a. ¿Los miembros no familiares influyen en la elaboración de la cultura?
3. ¿Qué valores suelen destacar en una familia empresaria?
4. ¿Qué relación se encuentra con la cultura y la profesionalización en la empresa?

ANEXO D: Guía de preguntas para los docentes

Figura D1: Guía de preguntas a los dueños parte II

5. Si la familia empresaria posee un ambiente problemático. ¿Qué tan difícil es crear valor compartido?
 - b. Sí es así, ¿Cuál sería el rol del líder en este proceso?
6. ¿Qué tipo de líder necesitan las familias empresarias para la transformación de la cultura?
7. ¿Cómo suelen evaluar la cultura las familias empresarias?
8. ¿Qué modelo se usa frecuentemente para evaluar la cultura?

Sucesión

1. ¿Es lo mismo un plan de sucesión en una empresa familiar que en una familia empresaria?
 - a. ¿Cuáles serían las diferencias?
 - b. ¿Cómo preparan a los sucesores?
2. ¿Cuáles son los factores que facilitan una sucesión de segunda generación?
3. ¿Qué tipos de sucesión realizan frecuentemente las familias empresarias?
4. ¿Qué tan factible es la diversificación de inversión para una familia empresaria en la segunda generación?
5. ¿Qué tanto influye la tradición emprendedora para la elaboración de la sucesión?
6. Una vez terminada la sucesión. ¿Cómo influye este cambio en la gestión de la empresa?
7. ¿Qué tan influyente es la sucesión en una empresa familiar para los trabajadores no familiares? ¿Y en las familias empresarias?
8. ¿Qué relación tiene la sucesión con la cultura de la empresa?
9. ¿Qué problemas suelen existir al momento de la sucesión?

ANEXO E: Guía de preguntas para los expertos

Introducción

La entrevista durará aproximadamente 40 minutos y todo lo que usted diga será tratado de manera confidencial, es decir, su identidad será protegida a través de un pseudónimo. La información dicha por usted será grabada y utilizada únicamente para esta investigación. La grabación será guardada por el investigador en su computadora personal por un periodo de tres años luego de publicada la tesis. Su participación es totalmente voluntaria. Usted puede detener su participación en cualquier momento sin que eso le afecte, así como dejar de responder alguna pregunta que le incomode. Si tiene alguna pregunta sobre la investigación, puede hacerla en el momento que mejor le parezca.

Variable 1 “Atención a situaciones externa e impacto en la gestión de la empresa”

De acuerdo a la teoría de las empresas familiares poseen una visión a largo plazo y pueden llegar incluso a ser más eficientes que las no familiares. Sin embargo, Leach, comentó que, aunque las empresas familiares posean una visión a largo plazo, estas no formalizan sus planes y mayormente recurren a la improvisación. Por otro lado, de acuerdo con Glikin las familias empresarias nos mencionan que mantener la competitividad, implica un enfoque ya no interno, si no externo.

En línea con lo mencionado en la teoría

1. El primer hallazgo encontrado es que los propietarios poseen una visión parcialmente distinta. Es decir, por un lado, la dueña posee una postura más humanitaria o familiar, por otro lado, su esposo tiene una visión más empresarial. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto influye en el equilibrio de empresa y familia?
2. El segundo hallazgo, sería que la familia puede influir en la visión a largo plazo. Es decir, ha habido momentos en los cuales los miembros no familiares han influido en las decisiones de la empresa. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
3. El tercer hallazgo, se obtuvo que los objetivos que poseen los dueños no son comunes e incluso estos no han sido evaluados de forma externa, si no en base a su gestión interna. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto no le ayuda a su crecimiento?

Variable 2 “Objetivos”

Según Barugel (2008), los objetivos de los miembros de la empresa, accionistas y trabajadores son proclives a ser unificados. Esto se debe a la menor cantidad de accionistas que presentan las empresas familiares, y por lo mismo crean barreras de entrada a nuevos accionistas. Por ello, los objetivos de la empresa están ligados a lo de la familia.

En línea con lo mencionado en la teoría

1. Si bien ambos propietarios poseen objetivos empresariales, en los cuales uno es innovar de acuerdo al sector a corto plazo y en el largo desean emprender en otro

sector. Esto se debe a que desean llegar a un público objetivo con otro NSC. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que haber emprendido en un segundo colegio les da la experiencia suficiente para innovar en otro sector?

2. Ambos dueños quieren estabilidad económica para sus familias como objetivos familiares. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

Variable 3 “Se basan en los resultados, para lo que se requiere cierta frialdad”

“La armonía entre la familia, la empresa y miembros de la familia logra que el conocimiento fluya en ambas direcciones enriqueciendo los dos ámbitos, y por consiguiente obtener un familiness positivo y la conformación de una cultura familiar y empresarial sólida” (Gómez- Betancourt, et al.2012).

En línea con lo mencionado en la teoría

1. El primer hallazgo, es referente al *familiness*. La dueña posee un pensamiento más familiar, debido al apego creado en algunos docentes que llevan más de 20 años trabajando. Por lo cual, en ciertas ocasiones, deja de lado los posibles errores de su desempeño. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

2. El segundo hallazgo, no existe una comunicación clara entre los propietarios con el director de la institución, debido a que la dueña no se involucra con regularidad en la gestión. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que exista asimetría de información y por ende un mal manejo de la toma de decisiones?

Variable 4 “Toma de decisiones”

En una empresa familiar, de acuerdo con Leach (1999), la toma de decisiones recae en una o dos personas claves. Si bien esto, se caracteriza como una ventaja competitiva para la gestión de la empresa. Desde la perspectiva de familia empresaria, Glikin nos menciona que los protocolos instaurados facilitan en la gestión de la empresa, también el familiness que posee la empresa será relevante para un adecuado cumplimiento.

En línea con lo presentado en la teoría

1. Las tomas de decisiones no siempre son tomadas de forma conjunta. Además, hay oportunidades en las cuales otros miembros de la familia, a pesar de no estar activos en la empresa, también considera sus opiniones. Lo cual ha llevado a conflictos y ruptura en la estabilidad familiar. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

2. Se observó que toman decisiones sin un previo análisis por parte de ambos. A veces en situaciones bajo presión, toman decisiones apresuradas. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que la familia Cubillas aún posee rasgos de toda empresa familiar y no de familia empresaria?

Variable 5 “Cultura”

"Según el nivel de la profesionalización de las personas, la familia va a poder optar por el tipo de familia empresaria que quiera ser: si las personas no están capacitadas, es difícil que pueda ser una empresa de trabajo familiar, ya que a medida que la gestión se complejiza exige mayor nivel de capacitación para llevarla adelante" (Caputo, 2020). El desempeño empresarial incorpora las dimensiones de desempeño financiero, clientes y operativo; el desempeño familiar abarca las dimensiones de armonía familiar, capital social, continuidad y logros económicos para la familia (Otero,2017)

En línea con lo presentado en la teoría

1. El primer hallazgo, en base a la profesionalización en la empresa ambos dueños no requieren necesario, debido a que los hijos han sido formados con la finalidad de continuar con el negocio. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. El segundo hallazgo, los docentes de la institución no tienen conocimientos de la misión de la empresa. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto afecta los objetivos de la institución?
3. El tercer hallazgo, los docentes nuevos creen que existe preferencias por los que llevan más años en la institución. Sin embargo, los propietarios nos mencionan que el trato es igual para todos. ¿Qué opina al respecto? ¿Qué tan perjudicial sería para la gestión de la institución?
4. El cuarto hallazgo, los docentes en su mayoría sienten que no son motivados por la empresa. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que la empresa teniendo 38 años de servicio debería tener un protocolo?
5. El quinto hallazgo, algunos docentes, no se identifican con la empresa y se limitan a cumplir solo sus responsabilidades. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esta actitud influiría en la calidad del servicio?

Variable 6 “Sucesión”

Gallo y Amat nos mencionan que una de las características que enfatizan a las familias empresarias para su desarrollo en el tiempo es la existencia de un espíritu de *stewardship of wealth*, es decir, un elevado compromiso con la continuidad del legado familiar para las siguientes generaciones, y dentro de esta sucesión encontramos las tradiciones, la identidad y la cultura de la familia (2003).

En línea con lo presentado en la teoría

1. El primer hallazgo luego de la entrevista con la dueña de la institución, se puede decir que no tienen un plan de sucesión ya estructurado, aunque reconocen que sus dos hijos están en plena preparación y aprendizaje sobre el manejo de la empresa, en todo caso ¿cuál sería el siguiente paso que la familia debería dar respecto a la elección del sucesor?
2. El segundo hallazgo luego de la entrevista con el dueño de la institución, se concluye que todavía no ha pensado en que su empresa tenga un sucesor, ya que siente que todavía esta con capacidades para liderar la empresa y que sus hijos más que sucesores vienen a ser un apoyo

para él y la empresa, ante esta situación se estaría demostrando que hay un inconveniente en la empresa ya que el dueño no tiene un sucesor ni a corto ni a mediano plazo, esto puede ser perjudicial para que la empresa pueda convertirse en familia empresaria? ¿Por qué?

3. El tercer hallazgo luego de la entrevista con los profesores de la institución, se puede apreciar que ellos en su mayoría si tienen en cuenta que los hijos van a ser los sucesores de la institución, ya que comentan que en algunas ocasiones cuando los dueños no han estado, ellos han asumido con mucha responsabilidad el mando del colegio de forma temporal, y que les gustaría estar al tanto del proceso de sucesión (comunicación) si es que un día se da. Ante esta situación, ¿esta percepción puede influir en la decisión del dueño? ¿Por qué?

4. El cuarto hallazgo de la entrevista con los profesores de la institución, se puede concluir que ellos consideran que una sucesión, sería beneficiosa para la institución, ya que los hijos ya se encuentran preparados, sobretodo el hermano mayor y que le vendría bien al colegio un cambio ya que ellos tienen ideas innovadoras y cuentan con conocimientos más actualizados que puedan generar un cambio positivo en el colegio.

ANEXO F: Guía de preguntas para los propietarios

Figura F1: Guía de preguntas a propietarios

Identificación de la empresa

1. ¿Cómo se constituyó la empresa?
2. ¿En qué año obtuvieron la licencia de los 3 niveles educativos?
3. ¿Qué tipo de persona jurídica es la empresa?
4. ¿Cuántos años tiene la empresa formada?
5. ¿Cómo está la demanda hoy en día? ¿Cuál ha sido el comportamiento de la demanda en los últimos 10 años?
6. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que la empresa ha tenido a lo largo de sus años?

Factores personales

1. ¿Cuál fue la motivación para empezar el negocio? ¿Fue por necesidad o por una oportunidad de mercado?
2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?
3. ¿Se han capacitado en la gestión de empresas o temas relacionados en los últimos años?
4. ¿Cuenta con experiencia previa en este sector o en dirección de empresas antes de dirigir a su empresa?

Factores Administrativos

1. ¿Cómo administra la caja? ¿Cuántas personas son las encargadas de la contabilidad de la empresa?
2. ¿Cuál ha sido la política de inversión que ha tenido la empresa? ¿Ha habido reinversión o inyectado dinero para mejoras de la empresa?
3. ¿De qué manera acceden al capital? ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
4. ¿Considera que el financiamiento externo fue beneficioso? ¿Por qué?
5. ¿Qué puestos son exclusivos para familiares y cuales son abiertos para los trabajadores externos (no familiares)?
6. La familia cuenta con puestos de trabajo en el negocio. ¿Cómo afecta esto al rendimiento del negocio?
7. ¿De qué manera los conflictos familiares han influido en la continuidad del negocio?
8. ¿Se ha contratado algún trabajador externo para algún puesto que es ocupado generalmente por un familiar? ¿Por qué?

Figura F2: Guía de preguntas a propietarios parte II

Factores externos

1. ¿En qué momento se formalizó? ¿Qué beneficios le trajo la formalización?
2. ¿Qué herramientas de tecnología utiliza en su negocio? ¿Cuál considera la más importante?
3. ¿Cuál de las herramientas es la que lo ayuda a incrementar la demanda de alumnos?
4. ¿Nos podría mencionar cuatro factores positivos y negativos que haya percibido que la competencia influyó en su negocio?
5. ¿Cuáles son las nuevas tendencias del sector educativo? ¿Considera importante adaptarlas lo más pronto posible?

Factores estratégicos

1. ¿Cómo le gustaría que estuviera su negocio en los próximos tres años?
2. ¿De qué forma su entorno familiar puede afectar esta visión?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos de su negocio?
4. ¿Cuáles son sus objetivos familiares?
5. ¿Cuenta con un plan de acción (sucesión) a largo plazo?
6. ¿Cómo ha pensado administrar su negocio cuando usted ya no esté trabajando?
¿Tiene en mente alguien que pueda tomar la posta del negocio?
7. ¿Considero que su negocio ha crecido en los últimos tres años? ¿Qué acciones ha realizado para que su negocio haya crecido?
8. ¿Cómo ha afectado a su negocio esta pandemia (covid)?
9. ¿Qué acciones ha tenido que hacer para poder combatir este inconveniente? ¿Ha afectado a la familia estas acciones?
10. ¿Qué cambios han atravesado su negocio en estos últimos tres años? ¿Cuáles fueron los principales sucesos?
11. ¿Quiénes participan en las principales decisiones de su negocio? ¿Cómo es la toma de decisiones en la empresa?
12. ¿Cómo influye la situación familiar en la toma de decisiones de su negocio?

ANEXO G: Análisis FODA

Tabla G1: Análisis FODA

| AMENAZAS | FORTALEZAS |
|--|--|
| Desintegración familiar | Utilización de tecnologías modernas |
| Indiferencia frente a la educación de sus hijos | Padres de familia se identifican con la Institución Educativa |
| Bajo recursos económicos de las familias | Pensiones competitivas en el mercado |
| Docentes con sueldos bajos | Varios niños de una sola familia |
| Deterioro de la imagen institucional | Docentes actualizados |
| Aparición de nuevos colegios | Profesores comprometidos con proyecto educativo |
| | |
| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
| Carece de convenios ni acreditaciones | Familiarizarse con técnicas de aprendizaje innovadoras. |
| Algunos alumnos con deficiencias académicas | Inclusión de nuevos procesos actualizados. |
| Actividad conflictiva de algunos padres | Ahondar en nuevas áreas de formación para cuerpo docente y administrativo. |
| No hay unificación de opiniones para la elaboración de opiniones | Familias que vive cerca de la Institución Educativa |
| Falta de compromiso de los apoderados | Presencia de colegios similares en excelencia dentro del sector |
| | |

ANEXO H: Resultados de la encuesta

La encuesta se utilizó la de medición Likert para la comprensión de las opiniones y actitudes de los docentes. Esta escala nos permitió determinar el nivel de acuerdo y desacuerdo de los encuestados.

Figura H1: Tiempo trabajado en el colegio

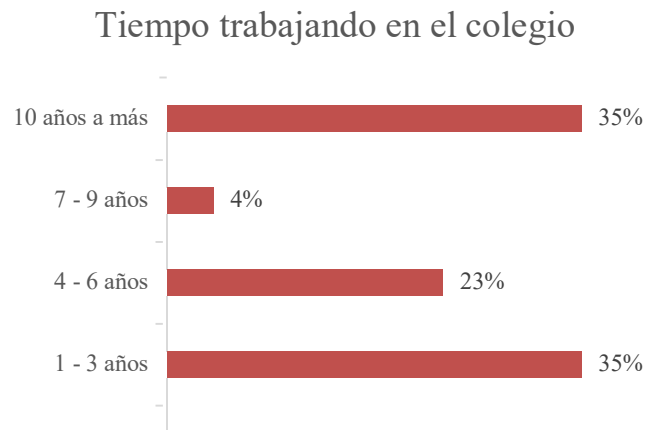


Figura H2: Innovación en la institución

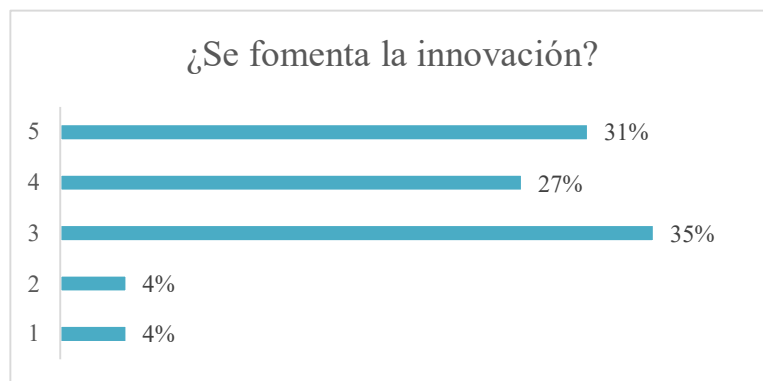


Figura H3: Trabajo en equipo, “¿Se fomenta el trabajo en equipo?”

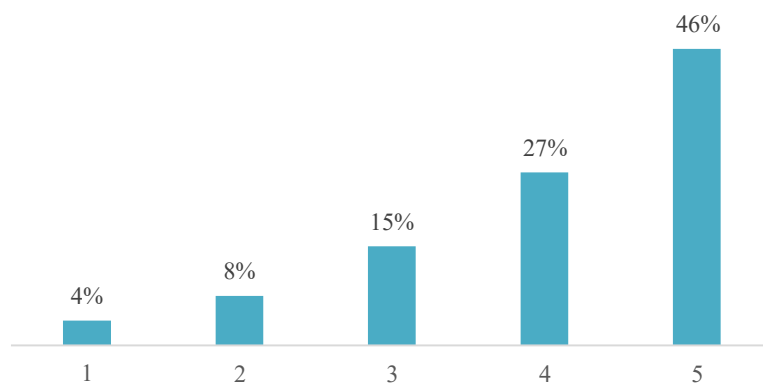
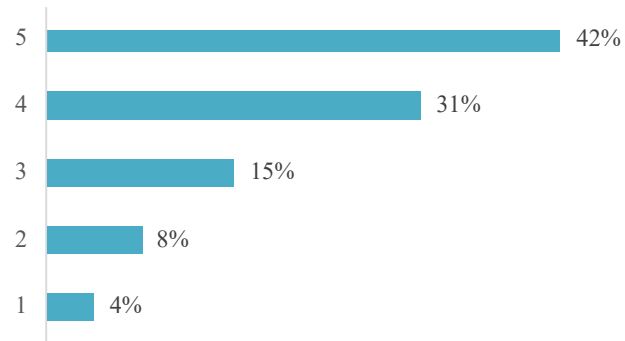


Figura H4: Clima laboral Familiar



ANEXO I: Innovación

De acuerdo a las entrevistas realizadas se obtuvo que durante su crecimiento los propietarios siempre buscaron una ventaja competitiva para mantenerse líder ante sus competidores. En sus inicios, nos comentaron que algo que los caracterizo dentro de la zona fueron los cursos y la calidad educativa que brindaban, debido a que los docentes siempre se sintieron identificados con la institución y solían brindar horas como repaso a los alumnos que requerían de nivelación. Además, eran muy poco los colegios que contaban con el curso de computación, debido que eran muy pocos los colegios privados los que tenían laboratorio de computación.

Ahora bien, como se ha mencionado previamente los dueños poseen posturas distintas lo cual ha impactado en la innovación y su estabilidad empresarial. Por ello, se ha identificado dos grandes decisiones que lograron que la institución educativa posea una buena gestión. En primer lugar, Roberto Cubillas nos ha mencionado que, si bien se han propuesto en innovar tanto en infraestructura como en estrategias educativas, sin embargo, no fueron aplicadas en el tiempo correcto. Un ejemplo claro nos comentó fue cuando evaluaron realizar grupos de estudio de reforzamiento como adelanto; es decir; enfocarse más a una formación pre-universitaria en la cual los alumnos puedan ir preparándose para la universidad.

Si bien esta propuesta hoy en día la institución educativa la tiene establecida se diferenció con los otros colegios, debido a que eran gratuitas y de acuerdo a lo conversado con el director esto logró establecer mayor confianza en los padres de familia al saber que sus hijos podrían ir formándose para la vida universitaria. En segundo lugar, se enfocaron en la infraestructura y necesidades que fueron detectando al término de cada año escolar. Por ejemplo, decidieron brindar mayor seguridad al colocar cámaras de seguridad, así como también renovar el aula de computación. Además, los propietarios nos comentaron que durante la época de pandemia tuvieron que tomar decisiones inmediatas para poder cumplir con una buena calidad educativa a través del zoom y la adquisición de una plataforma virtual para los alumnos. Ahora bien, esto también les sirvió para poder adquirir proyectores para cada aula, y poder realizar las clases de forma más didáctica e innovadora.

Actualmente, son muy pocos los colegios de la zona los que poseen proyectores en cada aula, y si bien ha sido una gran inversión, esta ha servido para que los padres de familia sientan que sus hijos no reciben una educación tradicional y puedan expresarse mejor en su desarrollo educativo. Además, de acuerdo a lo conversado con el director desde que se realizó la

implementación de estos proyectores la demanda de alumnos ha incrementado, y que incluso algunos padres de familia se están comunicando para reservar la vacante para el próximo año.

Estadísticas de matrículas del 2017 al 2021

| NIVEL | GRADO | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| INICIAL | 03 AÑOS | | | | 06 | |
| | 04 AÑOS | 12 | 11 | 03 | 03 | 08 |
| | 05 AÑOS | 14 26 | 18 29 | 11 14 | 03 12 | 05 13 |
| PRIMARIA | PRIMERO | 20 | 25 | 27 | 19 | 25 |
| | SEGUNDO | 23 | 24 | 22 | 28 | 25 |
| | TERCERO | 19 | 26 | 23 | 22 | 22 |
| | CUARTO | 23 | 21 | 23 | 21 | 16 |
| | QUINT A | 18 | 25 | 17 | 20 | 20 |
| | QUINT B | 16 | 16 | | | |
| | SEXTO | 26 145 | 17 154 | 16 138 | 18 128 | 21 129 |
| SECUNDARI | PRIMERO | 27 | 39 | 24 | 26 | 19 |
| | SEGUNDO | 23 | 28 | 29 | 28 | 23 |
| | TERCERO | 21 | 24 | 26 | 25 | 29 |
| | CUARTO | 24 | 23 | 20 | 25 | 23 |
| | QUINTO | 25 120 | 23 128 | 24 123 | 16 120 | 22 116 |
| TOTAL | | 14 291 | 14 311 | 13 275 | 14 260 | 13 258 |

NOTA

LA PANDEMIA Y LA VIRTUALIDAD AFECTO A LA INSTITUCION CON UN DESCENSO DE ALUMNOS DE 17 % CON RELACION A LA PRESENCIALIDAD

Fuente: Elaborado por Institución Educativa Privada “Francisco de Zela”

ANEXO J: Distribución de entrevistas

En el siguiente cuadro detallamos como se repartieron las entrevistas entre los tesisistas, para evitar un sesgo de la información, y obtener mayor objetividad al momento de realizar el análisis de la información. Por tal motivo, las entrevistas a los dueños fueron realizadas por Damaris Cachay, y lo que corresponde a docentes y expertos por Alonso Santa María y Margiory Cubillas.

Tabla H1: Encargados de las entrevistas

| Entrevistado | Profesión | Alonso Santa María | Damaris Cachay | Margiory Cubillas |
|------------------------------|-------------------------|--------------------|----------------|-------------------|
| Enrique Mendoza | Experto en campo | X | | X |
| Maria de los Angeles Bringas | Experto en campo | X | | |
| Enrique Mendoza | Experto en campo | | | X |
| Roberto Cubillas | Dueño del colegio | | X | |
| Luis Aguilar Saavedra | Auxiliar del colegio | X | | |
| Franklin Chauca | Coordinador del colegio | X | | |
| Carmen Yañez | Profesor del colegio | X | | |
| Aldo Vasquez | Coordinador del colegio | | X | |
| Miriam Vargas | Psicóloga del colegio | X | X | X |
| Alicia Diaz | Profesor del colegio | X | | |
| Gladys Ramos | Dueño del colegio | | X | |

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO K: Cuadro resumen de entrevistas de validación expertos

Tabla I: Resumen de entrevistas

| Variable | Experto | Pregunta | Comentario |
|-------------------------|-----------------------------|----------|--|
| Gestion Familiar | Enrique Mendoza | P4 P5 | (P4): "La organización tiene que evolucionar, tiene que tener desde lo más básico como manual de funciones, planeamiento estratégico todos los años, si sigue creciendo tiene que tener un directorio, o sea, ir incorporando. Eso es la profesionalización, es ir incorporando de manera progresiva y permanente un conjunto de prácticas en la familia y en la empresa y ahí te conviertes en una familia empresaria." |
| | | | (P5): "Lo que pasa es que el camino normal de una empresa familiar para convertirse en familia empresarial es la...en realidad, más que diversificación son estrategias de crecimiento en general, o sea, yo hablaría de un concepto más amplio como estrategia de crecimiento, ¿cuáles son? Penetración de mercado con mi mismo producto, estrategia de desarrollo de producto, de mercado y de diversificación que son las cuatro estrategias clásicas, si hablamos de las estrategias utilizadas por Ansoff." |
| | Maria de los Angele Bringas | P4 P5 | (P4) "Yo creo que o sea justamente la familia empresaria lo que tiene es esa posibilidad de diversificar y o sea si tiene una desventaja que nosotros le tenemos que hacer una ventaja porque inclusive en momentos como hoy hablemos del colegio hablemos en términos genéricos si la pandemia que nos trajo a que nos tengamos que reinventar isaac en nuestro modelo de negocio entonces yo creo que los conocimientos y el know house que adquiere no como empresa familiar sino como familia empresaria." |
| | | | (P5):"Qué herramientas tenemos para gestionar la empresa por un lado y la familia empresaria por otro al igual que es parecido a lo que yo llegué con mi tesis doctoral qué es poder entender la complementariedad entre estos dos sistemas entre el sistema empresa y familia, como gestión familiar". |
| Cultura | Enrique Mendoza | P5 P6 P7 | (P5):"Hablando de una empresa familiar que quiere evolucionar a una familia empresaria, si una empresa familiar tiene alguno o todos de esos tipos de cultura que les he mencionado y no los corrige a tiempo no va a trascender en el tiempo y no va a llegar a ser una familia empresaria, sin embargo, yo creo que si tú corriges y evitas que haya culturas disfuncionales tienes mayores probabilidades de ser una familia empresaria." |
| | | | (P6):"La cultura de la empresa tiene su origen en la cultura de la familia. El líder fundador es el que impregna su empresa desde el inicio de su cultura o de sus creencias, acuérdense que la cultura es un conjunto de creencias que nosotros tenemos en el cerebro y que determinan nuestra forma de actuar y de pensar, el líder determina la cultura y ya después sus hijos van metiendo su propia cultura. " |
| | | | (P7):"La unidad familiar, al menos como yo lo entiendo, es resultado de dos cosas: el compromiso individual y la confianza. Basta que tu pierdas uno de estos en tus integrantes, la unidad se empieza a romper; eso pasa cuando se pasa a una segunda generación y nuevamente regresamos a lo mismo, si no han alineado su visión, misión y cultura, van a comenzar a perder compromiso de sus integrantes o desconfianza entre ellos." |
| | Maria de los Angele Bringas | P5 P6 P7 | (P5):"Bueno es que si un barco si el capitán sabe nada más dónde va pero los que están arriba no saben y bueno nos empezamos a porque es un poco complejo yo creo que la misión es el rumbo y es donde nos marcan el rumbo todos ponemos los esfuerzos para ir a ese lugar si no sabemos a dónde vamos y algunos quizás algunos quizás se queden a ver qué pasa pero los más talentosos los que quieren saber a dónde van a llegar se pueden ir". |
| | | | (P6):"Se pueda ver un reconocimiento por la gente que tiene más años en la organización creo que eso o sea no quiero emitir juicio valor pero creo que es algo comprensible pero si pensamos en una empresa digamos profesionalizada en cuanto a las buenas prácticas cada puesto de trabajo debería tener sus funciones bien definidas y sus objetivos claros". |
| | | | (P7):"La empresa para mí lo más valioso que puede tener una organización y mucho más una empresa de este tipo donde en definitiva tiene que ver con eso con la calidad de servicio que ofrece cada uno de las personas que estén en su puesto de trabajo entonces si yo como docente no estoy motivada no estoy motivada para seguir aprendiendo para dar lo mejor de mí para seguir innovando si no sé cuál es la misión visión de las innovaciones bueno creo que puede ser contraproducente" |

**ANEXO K: Cuadro resumen de entrevistas de validación expertos
(continuación)**

| | | | |
|-----------------|------------------------------|-------|---|
| Sucesion | Enrique Mendoza | P4 P5 | (P4)"Lo que pasa es que el camino normal de una empresa familiar para convertirse en familia empresarial es la...en realidad, más que diversificación son estrategias de crecimiento en general, o sea, yo hablaría de un concepto más amplio como estrategia de crecimiento" |
| | | | (P5)"Cuando tu negocio se ha convertido en una empresa y ves que tiene potencial de crecimiento comienzas a pensar o a soñar como líder de una familia empresaria, ahí es donde, con tiempo, debes empezar a identificar talento y luego ver si tus familiares tienen interés. Como tercer paso, comenzar a entrenarlos." |
| | Maria de los Angeles Bringas | P4 P5 | (P4):"Eso yo te decía que la sucesión es un punto pero en realidad a mí me gusta hablar de traspasos generacionales entonces por qué a ver el liderazgo tiene que estar legitimado o sea yo mañana puedo venir y poner al hijo pepito y si no está legitimado por sus conocimientos por su capacidad por sus habilidades y es esto a lo mejor lo más talentoso se van y chau esa es una realidad se ve en el día a día, se tienen que diversificar funciones y ver cuál es la mejor se acomoda al plan". |
| | | | (P5):"Yo creo que es importante formar en la sucesión de liderazgo y formar la sucesión de la propiedad porque si ellos están bien formados como propietarios yo como propietario puedo decir yo quiero una empresa sumamente profesionalizada en cuanto a buenas prácticas entonces voy a tener información voy a tener estructura voy a tener un organigrama con descripción de puestos con gestión del desempeño con un plan estratégico con indicadores con una serie de cuestiones para el sucesor". |

Fuente: Elaboración propia.