

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Factores determinantes de la Gestión Estratégica para la  
continuidad de empresas familiares-pymes.

Caso de estudio: CLB Consultores

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

*Brandon Martin Lainez Guevara*

*Sebastian Limo Alejos*

**Asesor:**

*Mgtr. Alex Antonio Izquierdo Requejo*

**Lima, 2021**

La tesis

**Factores determinantes de la gestión estratégica que para la continuidad empresas familiares-pymes. Caso de estudio: CLB consultores**

ha sido aprobada por:

---

Dra. Regina Mariella Soriano Rivera

[presidente del Jurado]

---

Mgtr. Alex Antonio Izquierdo Requejo

[Asesor]

---

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar

[Tercer Jurado]

*A mis padres, Darío Limo y Patricia Alejos, por el gran amor incondicional que me brindan en cada momento; a mi hermano, Nicolás Limo, por haberme apoyado a lo largo de mi vida universitaria. También, a mis demás familiares que siempre estuvieron ahí en todo momento y, finalmente, a Luis Riva, que ahora desde el cielo hizo posible que estas líneas sean escritas.*

***Sebastián Limo***

*A mis padres, mi hermana, y, sobre todo, a mi abuela, por el apoyo incondicional durante toda mi vida universitaria en innumerables ocasiones.*

***Brandon Lainez***



# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación .....	2
1.1 Problema Empírico.....	2
1.2 Problema Teórico .....	4
1.2.1. Valoración cualitativa sobre la relevancia de los modelos de Gestión Estratégica .....	4
1.2.2. Valoración cuantitativa sobre la relevancia de los modelos de Gestión Estratégica .....	6
2. Preguntas de investigación .....	9
2.1 Pregunta general.....	9
2.2 Preguntas específicas teóricas .....	9
3. Objetivos .....	10
3.1 Objetivo general .....	10
3.2 Objetivos específicos.....	10
4. Justificación.....	10
5. Alcances y viabilidad .....	11
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA .....	13
1. Alcance.....	13
2. Diseño metodológico.....	13
2.1. Enfoque de la investigación .....	13
2.2. Estrategia de la investigación.....	14
2.3. Horizonte Temporal .....	14
2.4. Unidades de investigación.....	15
2.4.1. Unidades de observación.....	15
2.4.2. Unidades de análisis.....	15
2.4.3. Selección Muestral .....	15
3. Secuencia metodológica.....	16
3.1. Fase exploratoria .....	17
3.2. Fase de trabajo de campo .....	17
3.3. Fase de validación de expertos Empresas .....	18
3.4. Técnicas de recolección de información .....	18
4. Variables y subvariables de la investigación.....	19
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2. Documentación interna de CLB Consultores .....	21

2.2.	Descripción de la empresa.....	21
2.3.	Misión de CLB Consultores.....	21
2.4.	Visión de CLB Consultores.....	21
2.5.	Análisis de <i>Stakeholders</i> .....	21
2.6.	Competidores .....	22
2.7.	Rol familiar en CLB Consultores:.....	22
3.	Hallazgos.....	23
3.2.	Sistematización de la información .....	24
3.3.	Codificación de variables .....	24
3.4.	Hallazgos de entrevistas .....	25
3.4.1.	Expertos en Gestión .....	25
3.4.1.1.	Contexto de las pymes familiares en Lima.....	26
3.4.1.2.	Factores a favor de la continuidad de las pymes familiares .....	27
3.4.1.2.1.	Plan de sucesión .....	29
3.4.1.2.2.	Diferenciación .....	29
3.4.1.2.3.	Innovación.....	29
3.4.1.2.4.	Capacitaciones constantes .....	30
3.4.1.2.5.	Conocimiento de clientes .....	30
3.4.1.3.	Factores en contra de la continuidad de las pymes familiares.....	30
3.4.1.3.1.	Problemas familiares .....	31
3.4.1.3.2.	Mal clima organizacional .....	32
3.4.1.3.3.	Falta de gestión estratégica-visión estratégica .....	32
3.4.1.3.4.	Falta de recursos financieros .....	33
3.4.2.	Miembros de CLB Consultores:.....	34
3.4.2.1.	Motivaciones de trabajadores en CLB Consultores .....	34
3.4.2.2.	Respecto a la visión y misión de CLB Consultores .....	34
3.4.2.3.	Situación interna y externa de CLB desde el punto de vista de los trabajadores .....	35
3.4.2.3.1.	Fortalezas y debilidades de CLB Consultores.....	35
3.4.2.3.2.	Oportunidades y amenazas de CLB Consultores .....	36
3.4.2.3.3.	Sentido de pertenencia y ambiente laboral en CLB Consultores .....	37
3.4.2.4.	Factores a favor de la continuidad desde el punto de vista de los trabajadores .....	38
3.4.2.4.1.	Apreciación de la existencia o no de un plan de sucesión en CLB Consultores.....	38
3.4.2.4.2.	Diferenciación de CLB Consultores.....	39
3.4.2.4.3.	Innovaciones en CLB Consultores .....	39

3.4.2.4.4. Capacitaciones en CLB Consultores .....	40
3.4.2.4.5. Conocimiento de clientes de CLB Consultores.....	41
3.4.2.5. Otros factores que podrían ayudar a CLB a continuar en el mercado .....	41
3.4.2.5.1. Relación con el top 5 de factores elegidos para la continuidad de la empresa	42
4. Indicadores .....	44
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA.....	45
1. Capacitaciones a los trabajadores.....	46
2. Ampliar el equipo de trabajo .....	47
3. Primeros pasos a la sucesión .....	51
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53
1. Conclusiones .....	53
2. Recomendaciones.....	54
REFERENCIAS .....	56
ANEXOS.....	61
ANEXO A: Guía de preguntas entrevistas semi estructurada:.....	61
ANEXO B: Matriz de Consistencia .....	68
ANEXO C: Gráfico de Modelo Teórico .....	70
ANEXO D: Formato de validación de expertos.....	71
ANEXO E: Sobre CLB Consultores .....	74
ANEXO F: Cinco Fuerzas de Porter de CLB Consultores .....	76
ANEXO G: FODA de CLB Consultores .....	77
ANEXO H: Validación de factores para la continuidad y limitaciones.....	79
ANEXO I: Matriz de Hallazgos .....	80
ANEXO J: Malcolm Baldrige de CLB .....	93
ANEXO K: Rúbrica de evaluación cuantitativa de la relevancia de los modelos estratégicos	94
ANEXO L: Análisis de indicadores .....	95
ANEXO M: Análisis bibliométrico.....	98
ANEXO N: Ponderación de factores según los trabajadores .....	99

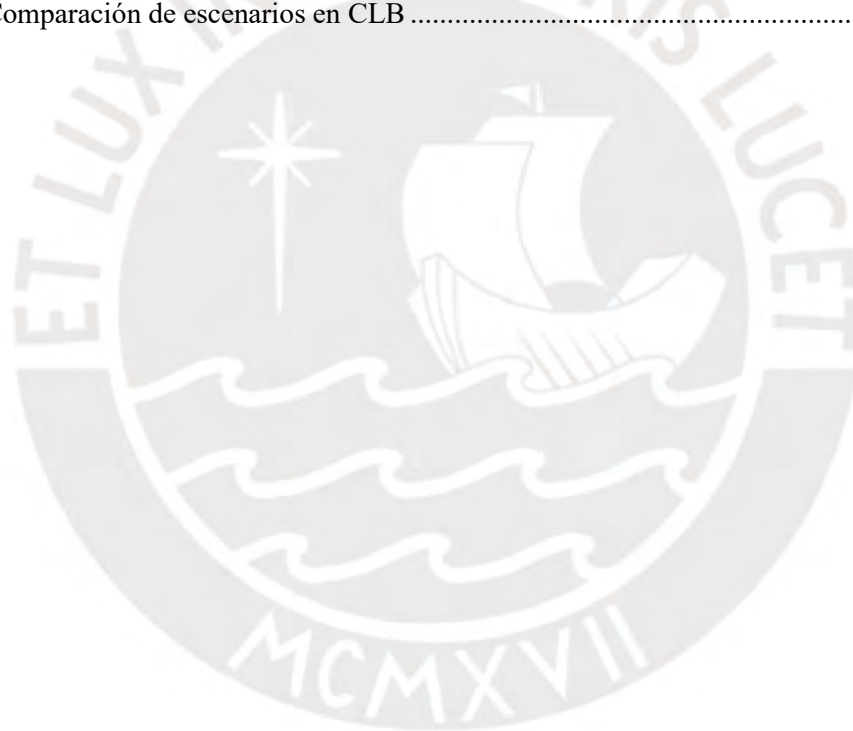
## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Horizonte temporal .....	14
Figura 2: Fases de la investigación .....	17
Figura 3: Flujo de obtención de hallazgos.....	23
Figura 4: Flujo de caja de costos comparativo de escenarios (Unidades en soles) .....	49
Figura 5: Estado de resultados proyectado para el escenario 1 (Unidades en soles).....	50
Figura 6: Estado de resultados proyectado para el escenario 2 (Unidades en soles).....	51
Figura 7: Bases para un plan de sucesión.....	52
Figura 8: Beneficios de la implementación del LinkedIn para CLB Consultores.....	52



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Fases del modelo Russell Ackoff.....	7
Tabla 2: Selección de la muestra.....	15
Tabla 3: Entrevistados de la empresa.....	17
Tabla 4: Entrevistados expertos en Gestión.....	18
Tabla 5: Códigos.....	24
Tabla 6: Factores para la continuidad.....	27
Tabla 8: Nuevos Factores según los trabajadores.....	42
Tabla 9: Puntuación de los factores a favor de la continuidad.....	43
Tabla 10: Relación de los factores elegidos con su implicancia en los puntos de la propuesta de mejora.....	45
Tabla 11: Cronograma de Capacitaciones.....	46
Tabla 12: Dispositivos legales utilizados en CLB.....	47
Tabla 13: Comparación de escenarios en CLB.....	48





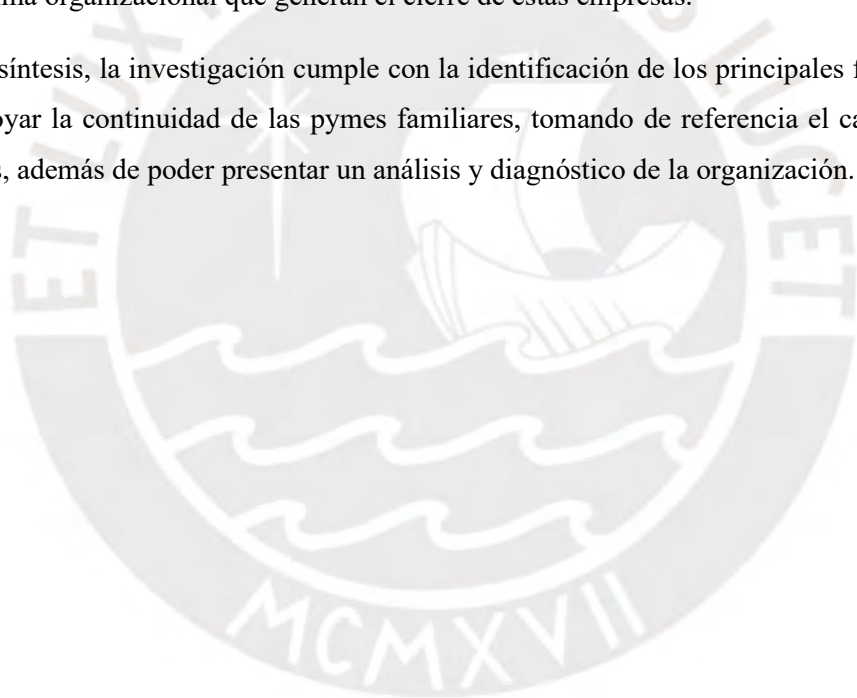
## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar los factores de la gestión estratégica para la continuidad de una pyme familiar del rubro de consultoría jurídica tributaria, CLB Consultores utilizando el modelo de Russell Ackoff, el cual presenta tres principios: Participativo, holístico y de continuidad.

De este modo la presente investigación desarrolla un enfoque cualitativo con un alcance del tipo descriptivo, que analiza data obtenida de entrevistas semi estructuradas a todos los miembros de la empresa y a su vez se hizo una serie de entrevistas a expertos en los rubros de las Ciencias de la Gestión que guardan relación con nuestro tema de investigación.

El análisis y validación de los hallazgos permitió reconocer que, siguiendo el orden de las categorías mostradas en la matriz de consistencia, los principales factores que podrían limitar la continuidad de la presente pyme familiar son los conflictos familiares, la falta de visión estratégica y un mal clima organizacional que generan el cierre de estas empresas.

En síntesis, la investigación cumple con la identificación de los principales factores que podrían apoyar la continuidad de las pymes familiares, tomando de referencia el caso de CLB Consultores, además de poder presentar un análisis y diagnóstico de la organización.



# INTRODUCCIÓN

El Perú es un país muy reconocido por su espíritu emprendedor y las miles de pequeñas y medianas empresas (pymes) lo demuestran. A inicios del año, con elecciones congresales, el BBVA indicó que la proyección del crecimiento de su mercado continúa siendo favorable, alrededor de un 8% a 10% similar al periodo predecesor (Castillo, 2020).

Asimismo, de acuerdo con el Ministerio de Producción, existen alrededor de dos millones de micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú, las cuales representan el 99,5% del tejido empresarial. Su contribución económica para el país se traduce en un aporte de más del 30% del valor agregado nacional y, a su vez, generan nueve de cada diez empleos en el sector privado (El Peruano, 2019).

Además, las estadísticas de la Organización para la Cooperación y El Desarrollo Económico (OCDE) son contundentes indicando que el 74% de las pymes muere en su primer año de vida y sólo el 29% sobrevive al quinto aniversario y mucho menos las que llegan a los diez años. La gran mayoría de estas empresas luego del segundo año sólo están en un estado de supervivencia (El País, 2018).

Por todo lo mencionado anteriormente es interesante hacer el análisis de CLB Consultores, ya que es un ejemplo de una pyme familiar, que a pesar de ya haber pasado el umbral de la muerte de las pymes y tener más de diez años operando en el mercado, actualmente sufre en su capacidad operativa para el desarrollo de los proyectos que llegan a sus oficinas, lo cual pone en riesgo la continuidad de la empresa en un futuro muy cercano.

El presente trabajo busca así identificar y describir los factores que permiten y limitan la continuidad de CLB Consultores, una pequeña empresa del rubro de consultoría jurídica tributaria, para lo cual se utilizará el modelo de gestión estratégica propuesto por Russell Ackoff. Para tal fin, la investigación se ha estructurado en cuatro capítulos. En el primero se presenta el planteamiento de la investigación, que incluye el problema de la investigación, así como la justificación, preguntas, objetivos, alcance y viabilidad de la investigación. En el segundo capítulo, se enfoca en detallar la metodología de la investigación, la cual es de carácter cualitativo y se da el paso a la estructura con la secuencia metodológica. En el tercer capítulo se organiza y analiza la información recolectada por el desarrollo del trabajo de campo el cual consiste en los hallazgos obtenidos por las entrevistas realizadas a los expertos en gestión y a los trabajadores de CLB Consultores. En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta de mejora para la consultora en base a los hallazgos de las entrevistas. Finalmente, en el capítulo cuatro se incluyen las conclusiones y las recomendaciones del presente trabajo.

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

En el presente capítulo se plantea el problema de investigación, los objetivos y preguntas de la investigación. Así mismo, se expone la justificación del tema y sus alcances y viabilidad.

## **1. Planteamiento del problema de investigación**

Para la presente investigación, el problema se abordará desde el punto de vista empírico y el punto de vista teórico. Esto se desarrolla a continuación:

### **1.1 Problema Empírico**

La empresa familiar es la estructura empresarial dominante en el mundo; según Ernst & Young (EY), el 80% de las empresas en el mundo son familiares (Bermejo M. en Corona, 2017). De acuerdo con Gallo & Amat (2003), Serna & Suarez (2005) y Arrieta (2009), esta realidad está presente en muchas naciones del mundo: Italia tiene una estadística del 99%; Estados Unidos, 96%; Suiza, 88%, México, 80%; Reino Unido, 76%; Argentina, 75%; Portugal, 70%; Colombia, 68%; y Chile, 65 % (citados en Galvis, 2011). Así mismo, Galvis (2011) refiere a Briseño (2007), quien enfatiza que, en Estados Unidos, la empresa familiar es vital para el desarrollo económico, ya que contribuye al 64% del producto bruto interno (PBI) y genera el 62% del empleo. Se debe destacar que no se debe prejuzgar a las empresas familiares como organizaciones pequeñas, ya que, de acuerdo con datos del Fortune 500 (2010), cerca del 30% de esta lista son empresas familiares; así como un informe de McKinsey & Company revela que el 60% de las empresas más grandes en los mercados emergentes son de carácter familiar (Bermejo, M. en Corona, 2017).

En América Latina, el panorama es similar, pero la situación es más complicada, ya que en Latinoamérica el 70% de empresas son de carácter familiar, cuya generación de puestos de trabajo es superior al 78%, según refiere Galvis (2011). Citando a los estudios efectuados por Gallo (1995), Gersik (1997), Gallo & Amat (2003) y Ward (2006), el autor alude que solo el 33% de empresas familiares sobreviven la transición de la primera a la segunda generación (Galvis, 2011). Respecto a la situación del Perú, de acuerdo con la vicepresidenta de la Asociación de Empresas Familiares (AEF), María Garland, más del 90% de las empresas son familiares, y estas aportan entre el 60 y 70% del empleo a nivel nacional y contribuir con el 40% del producto bruto interno (PBI). Así mismo, manifiesta que solo el 30% de estas organizaciones pasan a la segunda generación y apenas el 10%, a la tercera generación (El Peruano, 2018).

Las pymes son fundamentales para el progreso productivo de Latinoamérica por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de organizaciones y, a su vez, por su peso en el producto bruto interno del país (Tello, 2014). Según la ley de PYMES (junio 2018) en el Perú, estas poseen las siguientes características: la pequeña empresa posee hasta 50 trabajadores y ventas anuales de hasta 1700 UIT, mientras que la microempresa posee hasta

10 trabajadores y ventas anuales de hasta 150 UIT (Altamirano, 2013). Asimismo, muchas de las empresas pymes en nuestro país son de carácter familiar. Estas según la información brindada por el diario El Peruano (2018), representan más del 90% de las empresas de todo el territorio peruano.

Galvis (2011) afirma que dentro del contexto latinoamericano la mayoría de las empresas familiares son de orden micro, pequeñas y medianas empresas, de las cuales el 95% de ellas se liquidan en los primeros 3 años. Así mismo el autor menciona que la mayor causa de deceso de las mypes y pymes familiares latinoamericanas se debe generalmente a la ausencia del proceso de planificación estratégica y financiera del negocio (Galvis, 2011). Las micro, pequeñas y medianas empresas peruanas no son ajenas a estos problemas de gestión, lo cual es mencionado en el estudio de las empresas familiares por parte de PwC al mencionar que el 55% de las empresas familiares carecen de un proceso de planificación formal o la planificación estratégica de la misma es desconocida por los miembros de la organización (PwC, 2013).

Como es brindado en el informe de la Demografía Empresarial en el Perú (INEI, 2020), en el primer trimestre del 2020 fueron 30184 empresas en el Perú que se dieron de baja por el cierre o cese definitivo de sus actividades. Entre estas empresas dadas de baja los rubros más significativos fueron los siguientes: El comercio al por menor con 20,5%, comercio al por mayor 15,5%, otros servicios 14,4%, transporte y almacenamiento 11,1%, industrias manufactureras 9,1% y servicios prestados a terceros con 8,1% como los principales. Como es mencionado por Beltran (2006), los principales problemas de la pequeña y mediana empresa son los siguientes: En primer lugar, inexistencia de un plan estratégico, los cuales le podrían permitir a la empresa fijarse objetivos tanto organizacionales como para cada una de sus áreas. En segundo lugar, desconocimiento de mercados potenciales a atender, tanto a nivel local e internacional. En tercer lugar, financieramente el gerente no proyecta objetivos tanto a mediano como a largo plazo. En cuarto lugar, bajo nivel de desarrollo tecnológico tanto a nivel de producción como para el manejo administrativo. Finalmente, desconocimiento de los requerimientos para el consumidor final, de sus productos, servicios o necesidades futuras.

En el caso de la empresa a desarrollar en el siguiente trabajo CLB Consultores. Es una empresa familiar pyme que se desarrolla en el sector de consultoría jurídica tributaria, que lleva más de diez años operando en el mercado, no obstante, la empresa no ha podido despegar en su rubro a pesar de tener varios años de experiencia y su continuidad siempre es una problemática latente, lo cual podría originarse por una falta de planificación estratégica en la organización. Debido a ello, la investigación busca describir y analizar cuáles serían los factores de la gestión estratégica por los cuales podrían ayudar a que la empresa continúe en el mercado.

## **1.2 Problema Teórico**

Una empresa familiar se puede definir como aquella en la que la dirección estratégica está a cargo de una familia, la cual representa la mayoría accionaria, y que tienes deseos de mantenerla para poder transferirla de una generación a otra (Poza, 2012). En una organización de carácter familiar, de acuerdo con el modelo de los tres círculos de Davis & Tagirui (1982), convergen tres elementos que se relacionan y se influyen entre sí: la empresa, la familia y la propiedad. La familia tiene influencia directa en el negocio, ya que los valores familiares y cultura del fundador son adoptados por los miembros de la empresa (Burgoa, 2013). Asimismo, de acuerdo con el deseo de mantener a la familia dentro del ápice estratégico de la organización, y la intención transferir el control y propiedad de forma intergeneracional, la empresa familiar puede permitirse planificar a largo plazo.

Es necesario enfatizar que las empresas familiares son de gran importancia para el desarrollo económico de los países de todo el mundo y representan más del 80% de empresas en economías desarrolladas y pasan el 95% en países con economías emergentes (Poza, 2012). De la misma manera, se busca brindar en las empresas familiares un pensamiento estratégico que, junto al principio de continuidad brindado por Ackoff, podría ser una forma de cambiar la perspectiva de estas empresas y que pueda desembocar en un actuar hacia su futuro empresarial.

La gestión estratégica se puede definir como un proceso interactivo que implica a la organización en todos sus niveles. Con la finalidad de contribuir a la empresa se debe seleccionar y organizar el negocio de tal forma que se mantenga saludable pese a posibles sucesos no previstos, desfavorables, en cualquiera de sus actividades específicas (Gallardo, 2012). Desde su creación, toda organización debe contar una estrategia, incluso si se limita las actividades cotidianas, ya que el proceso de gestión estratégica puede contribuir crecimiento y a la prosperidad de las pymes (David, 2013). Esto se ve corroborado con la información brindada por la consultora PwC (2003), la gestión estratégica es el pilar por la que una organización realiza una actuación oportuna, decisiva y coordinada a partir de las previsiones y los conocimientos provenientes de un pensamiento estratégico eficiente. Para la elección del modelo de Gestión Estratégica se realizó una comparación entre cuatro modelos para determinar cuál sería de mayor utilidad para el desarrollo del trabajo, esta información es obtenida del desarrollo del trabajo de Seminario de Investigación 1 (Lainez & Limo, 2020).

### **1.2.1. Valoración cualitativa sobre la relevancia de los modelos de Gestión Estratégica**

En primer lugar, se expondrá el modelo de Russell Ackoff, el cual hace énfasis en la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios como un todo y de la importancia de la planeación para el cumplimiento de objetivos con un enfoque sistémico. En el modelo de Ackoff,

se centra en la planeación interactiva, la cual cuenta con tres principios para su desarrollo: El participativo, el cual implica que sólo a través de la participación en el proceso de planificación interactiva es como los miembros de la empresa logran desarrollarse; el principio de continuidad que implica la comprensión de saber que los eventos no pueden saberse con exactitud y por ende deben tener una observación constante; y el principio holístico que enfatiza la coordinación y planeación para obtener los mejores resultados posibles.

En segundo lugar, el modelo de Tom Lambert establece ocho etapas, en las cuales debe desarrollarse el proceso de la gestión estratégica: establecer la visión, definir la situación actual, acordar su misión, desarrollar los objetivos laborales, buscar alternativas, seleccionar las estrategias de acción, aplicarlas y elaborar un plan de acción de seguimiento (Pedrozo, 2013). En sí, el modelo adopta un concepto fundamental de llevar al equipo de trabajo desde donde está el día de hoy hasta cualquier futuro ideal que se quiera conseguir (Mendez & Miranda, 2016).

En tercer lugar, el modelo desarrollado por Fred David describe un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en la organización y recolecta tanto información cuantitativa como cualitativa para la toma de decisiones efectivas en momentos de incertidumbre (David, 2008). Este modelo posee tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias. En la tercera etapa, David sostiene que se pueden realizar correcciones si son requeridas o ajustes para perfeccionar la estrategia (David, 2008). En suma, para que el modelo sea beneficioso no solo se requiere la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos que la organización buscará alcanzar, sino también es crucial contar con una persona que sepa cómo dirigir el proyecto.

Finalmente, con respecto al modelo de Michael Porter, se sostiene lo siguiente:

Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado: (a) Liderar en costos supone para una empresa la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto. (b) Liderar en diferenciación implica generar un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más. (c) El enfoque o segmentación tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo. (Herrero, 2018)

Así mismo, Monge (2009) menciona lo siguiente:

Porter (1985) define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. (pp. 43)

En sí, como indica Edgar Castro Monge (2009), la organización tendría que contar con una ventaja en cada una de las cinco fuerzas que describe Porter, debido a que con esto la empresa estaría mejor establecida en su mercado y así podría obtener un mayor beneficio.

Del mismo modo, para la elección del modelo ideal para el desarrollo del trabajo de investigación es complementario contar con una valorización cuantitativa, la cual a través de una serie de preguntas puede ayudar a identificar cuál sería el modelo más adecuado para el estudio de caso de esta investigación.

### **1.2.2. Valoración cuantitativa sobre la relevancia de los modelos de Gestión Estratégica**

Así mismo, para respaldar la elección del modelo de Ackoff, se realizó una valorización cuantitativa mediante una rúbrica de evaluación (Véase Anexo L).

La aplicabilidad de un modelo estratégico como el de Russell Ackoff sería de gran apoyo para las pequeñas y medianas empresas del país, ya que podrían permitir mejores resultados con la participación de todos los miembros, planificación tanto a un corto, mediano y largo plazo con el principio de continuidad y finalmente una integración de todas las áreas de la empresa para tener mejores resultados en conjunto con el principio holístico (Lainez & Limo, 2020). No obstante, muchas veces las decisiones tomadas en estas empresas son motivo de diversos conflictos entre los miembros de la familia, los cuales son desarrollados a continuación: En primer lugar, puede haber diferencias por el tema de las estrategias de negocio, ya que se piensa que un familiar tiene una mejor posición sobre un tema en particular, el cual podría brindar mejores resultados. En segundo lugar, hay carencias en el protocolo familiar hacia el futuro, lo cual podría impedir tener una planeación interactiva de la empresa. En tercer lugar, existen dificultades en saber si reinvertir el capital obtenido de las actividades de la empresa o pagar los dividendos de esta. Finalmente, hay discusiones por temas de las compensaciones para cada miembro de la familia, ya que se considera que no todos aportan por igual a la organización (PwC, 2013).

El modelo de Russell Ackoff señala que planear es diseñar un futuro deseado, así como los medios efectivos para poder desarrollarlo. Se requiere en el modelo una planeación táctica enfocada en el corto plazo y una estratégica para el largo plazo (Lainez & Limo, 2020). Esto es fundamental para las organizaciones pymes, debido a que, mediante una planificación enfocada tanto en el corto como largo plazo, se pueden establecer objetivos de lograr la continuidad del negocio y permitir el desarrollo de este. De la misma manera, el presente modelo posee tres principios, los cuales serán explicados a continuación:

En primer lugar, el principio participativo, este indica que la participación es el medio de aprendizaje para la organización y constituye una finalidad en sí misma para su desarrollo y a

su vez que la planeación debe mejorar la calidad de vida del trabajo y tener capacitado al personal (Ossorio, 2002). Sin embargo, muchas veces en las empresas es complicado fomentar la participación de sus miembros, por ende, es tarea de los jefes de equipo y del gerente general en el caso directo de CLB Consultores, generar un espíritu participativo para el desarrollo de las actividades del día a día de la consultora.

En segundo lugar, el principio de continuidad que indica que debido a que no se puede conocer con exactitud lo que va a suceder en el futuro, se deben proyectar posibles rutas de acción de cómo queremos que se realicen los proyectos en el futuro. Como es mencionado por Pineda (2012), existen cuatro factores para lograr la continuidad empresarial: primero, planear y analizar dónde se encuentra la empresa en la actualidad y organizar metas hacia el futuro. Segundo, mitigar los daños que pueden suceder por los actos venideros. Tercero, se debe continuar operando a pesar de las crisis que puedan suceder, ya que estas serán pasajeras. Cuarto, debe haber un monitoreo del plan de acción, ya que esto ayudará a conseguir los objetivos planeados al inicio del proyecto.

Finalmente, el principio holístico, este indica que hay que planificar en las empresas como un todo y no solamente por las partes de esta (Ossorio, 2002). Esto se debe a que se necesita planificar al mismo tiempo en todas las áreas de la organización para que así mantener los objetivos estratégicos alineados y con ello poder obtener mejores resultados para el negocio. La holística empresarial busca unir equipos de trabajo, bajo una cultura que haga al empleado sentirse parte de la empresa promoviendo un mejor espíritu laboral y una mejor calidad de vida, de tal manera que se produzca una sinergia capaz de sumar a la planificación de los objetivos (Robbins & Coulter, 2014).

De la misma manera es fundamental describir las cinco etapas que conforman el modelo de Russell Ackoff, las cuales serán explicadas brevemente a continuación en la Tabla 1:

**Tabla 1: Fases del modelo Russell Ackoff**

Fase del modelo de Russell Ackoff	Descripción de la fase
Formulación de la problemática	El conjunto de amenazas y oportunidades de la organización
Planeación de los fines	La especificación de los fines que se van a perseguir, el diseño de un futuro deseable
Planeación de los medios	La selección de los medios con los que se va a perseguir los fines especificados
Planeación de los recursos	Determinación de los recursos necesarios, disponibles, no disponibles y los medios de su consecución.
Diseño de la implementación y control	Los responsables de acción, del quehacer a realizar, el tiempo, lugar de desarrollo y los medios de control.

Adaptado de Ossorio (2002).

Las fases del modelo de Russell Ackoff guardan relación con los siguientes puntos para el desarrollo del presente trabajo de investigación: Primero, la formulación de la



problemática se ve explicada en el desarrollo de las entrevistas a los trabajadores de la organización, ya que en las preguntas iniciales se hace hincapié a que puedan elaborar brevemente de forma oral un FODA de CLB, cuyos resultados pueden ser complementados y contrastados con el anexo G. Segundo, la planeación de los fines, en esta se brindan las especificaciones que se desean perseguir y el diseño de un futuro deseable, lo cual se puede ver a mayor profundidad en el desarrollo del capítulo 4. Tercero, la planeación de los medios, los cuales también son explicados en el capítulo 4, propuesta de mejora, las cuales serían las alternativas de solución brindadas y el tiempo de desarrollo según sea necesaria su ejecución como por ejemplo el cronograma de capacitaciones y la necesidad de captación de más personas para que se sumen al equipo de trabajo de CLB. Cuarto, la planeación de los recursos va desarrollado por parte del gerente general de la consultora, el cual indicará los recursos con los cuales se puede garantizar para el desarrollo de las oportunidades de mejora presentadas en el capítulo 4. Quinto, el diseño de la implementación y control va a estar a cargo de los coordinadores de la consultora, como el coordinador de arquitectura, Edwin Sánchez, el coordinador de ingeniería, Manuel Cherre, coordinadora de seguridad, Kelly Aguirre o el gerente general, Cesar Lainez, los cuales estarán a cargo de hacerle un seguimiento a la elaboración de los proyectos para el cumplimiento de todas las metas propuestas.

Los factores determinantes de la gestión estratégica que podrían apoyar para la continuidad del negocio en las pymes familiares serían las siguientes: En primer lugar, es fundamental tener un plan de sucesión, ya que este velará por que la empresa pueda seguir operando en un largo plazo y desarrollándose en su mercado respectivo (PwC, 2013). Un plan de sucesión se puede definir como la dinámica empresarial y brinda el manifiesto la necesidad de asegurar la continuidad del negocio a través del tiempo y cuando es aplicado en una empresa de carácter familiar ostenta mayor relevancia, debido a que apoyará a conocer el futuro de la empresa y de tener en sincronía a los miembros de la familia (Deloitte, 2020).

En segundo lugar, es requerido en estas organizaciones realizar una innovación constante en sus procesos, ya que a través de esos procesos van a poder seguir compitiendo en el mercado y obtener mayores beneficios (Lainez & Limo, 2020). La innovación es el proceso a través del cual una organización mejora o crea nuevos productos, proceso, formas de comercializar y de realizar cambios en torno al giro empresarial con el fin de adaptarse a un nuevo entorno y obtener ventajas competitivas sostenibles que le favorezcan para la supervivencia empresarial (Seclen, 2014).

En tercer lugar, la capacitación al personal se vuelve un factor fundamental para buscar la continuidad organizacional, ya que si se logra mantener al personal con las últimas tendencias y conocimientos que puedan surgir en el mercado se podrían realizar sus labores de una manera

más eficiente y podría aumentar con esto sus índices de productividad (Robbins & Coulter, 2014). Según Chiavenato (2001), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidad y competencias en función de objetivos definidos.

En cuarto lugar, se debe conocer al 100% a tus clientes, ya que gracias a esto se podría realizar una proyección adecuada de los requerimientos de la organización o realizar algún tipo de innovación en la empresa de verse necesario (Lainez & Limo, 2020). Esto es reafirmado por Robbins & Coulter (2014), indicando que es probable que no haya una mejor área para visualizar la conexión entre la planeación y el control que el servicio ofrecido al cliente.

Finalmente, como es indicado por Michael Porter (2008), este tipo de empresas debe velar por la búsqueda de la diferenciación, ya que de esta manera podría abarcar un mayor mercado y con ello obtener mejores ganancias. Asimismo, el concepto de diferenciación se ve reforzado por la información brindada por Michael Porter (1991) en la estrategia de diferenciación una organización busca ser única en su sector, por lo que debe seleccionar uno o más atributos más valorados de su producto o servicio, y otorgarles un valor agregado para volverlos exclusivos, y con ello interesantes y atractivo para los consumidores.

Las empresas familiares de tamaño pequeño y mediano muchas veces no toman en cuenta el futuro en la toma de sus decisiones, ya que solamente están enfocadas en las actividades diarias, lo cual muchas veces les impide organizar y desarrollar diversos objetivos y metas que puedan apoyar la continuidad del negocio. Esto se ve corroborado con la información brindada por Soto (2011), en la que señala que muchas empresas carecen de conocimientos en temas relaciones a la planeación estratégica, un 60% de los casos tiene la planeación para el año en concreto y solamente un 16% tiene una visión hacia el largo plazo. Así mismo, Barroso y Barriuso (2014), indican que una gran desventaja de estas empresas es su forma rígida para abordar los cambios que se pueden ir desarrollando a lo largo del tiempo.

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1 Pregunta general**

¿Cuáles son los factores determinantes de la gestión estratégica para la continuidad de una empresa familiar-pyme del sector jurídico tributario?

### **2.2 Preguntas específicas teóricas**

- ¿Cuál es el contexto de las empresas familiares-pymes en Lima?
- ¿Cuál es la situación de CLB Consultores en los círculos de familia, empresa y propiedad?
- ¿Cuáles son los factores que podrían permitir la continuidad de CLB Consultores de acuerdo con los principios del modelo de Russell Ackoff?

- ¿Cuáles son los factores más relevantes que podrían limitar la continuidad de CLB Consultores?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Identificar los factores determinantes de la gestión estratégica para la continuidad de una pyme familiar del sector consultoría jurídica tributaria

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Presentar el contexto de las empresas familiares-pymes en Lima
- Describir la situación de CLB Consultores de acuerdo con el modelo de los 3 círculos (Davis y Tagiuri)
- Determinar los factores que permitirían la continuidad de CLB Consultores de acuerdo con los principios del Modelo de Planeamiento Interactivo (Russell Ackoff)
- Identificar y describir los factores que podrían limitar la continuidad de CLB Consultores

### **4. Justificación**

El desarrollo de esta investigación exhorta a las pequeñas empresas familiares a poder tener una reflexión sobre la necesidad de enumerar los factores que pueden generar que la empresa continúe en el mercado con el fin de que el negocio perdure en el tiempo, mejore su desempeño y puedan lograr una dirección adecuada hacia el futuro. Asimismo, se busca brindar conciencia sobre la importancia de estas empresas, ya que brindan entre el 60 a 70% de empleo a nivel nacional según la información recolectada en El Peruano (2018).

El interés por el estudio de los principales factores de la gestión estratégica para la continuidad del negocio en este caso por el sujeto de estudio CLB Consultores se debe por tres razones. El primero guarda relación con el sector del negocio, ya que al tratarse de una empresa de carácter mipyme, comparte rasgos y contextos con más del 90% de las empresas del país y a su vez como es mencionado por el presidente de la CONFIEP, Roque Benavides son el principal motor de la economía peruana, ya que genera empleo a más de 7 millones de compatriotas, aproximadamente el 45% de la PEA del país (CONFIEP, 2020).

En ese sentido, la segunda razón de interés de la presente investigación es conocer mediante un caso empírico la realidad que se desarrolla a través de la descripción y el análisis de dichos factores que podrían permitir la continuidad de las empresas mypes a través del caso de CLB Consultores. De la misma manera, al ser una investigación de un caso en particular, el trabajo presentado ha sido resultado de un análisis exhaustivo, lo que puede permitir un acercamiento más profundo y certero hacia la información proporcionada por el sujeto de estudio, lo cual serviría de guía para futuras investigaciones en pequeñas y medianas organizaciones del país.

La tercera razón del interés de la investigación es poder contribuir a mantener los puestos de trabajo de las pequeñas y medianas empresas del país, ya que a través de la identificación de los presentes factores de la gestión estratégica se podría lograr la continuidad de estas y con ello poder seguir generando nuevas oportunidades de empleo a miles de peruanos que ven a estas empresas como un gran destino para poder desempeñarse en el campo profesional.

En síntesis, el estudio de CLB Consultores radica en poder brindarle a la organización un análisis descriptivo y racional de su situación actual, así como de presentar los factores que, producto de la investigación, se pueden ver identificados como aquellos que podrían permitir la continuidad del negocio, con lo cual se formularon recomendaciones para la empresa y oportunidades de mejora específicas indicadas en el capítulo correspondiente.

## **5. Alcances y viabilidad**

Para realizar la presente investigación, el principal punto a favor es que los autores cuentan con acceso a la información e instalaciones de la empresa familiar, debido a la relación de parentesco que guarda uno de los integrantes con los dueños de la organización CLB Consultores. Asimismo, se cuenta con una amplia bibliografía para la realización del trabajo de investigación producto a que es la continuación del trabajo brindado para obtener el grado de Bachiller en la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Finalmente, por motivos de la situación sanitaria que presenta el país y para evitar algún percance de salud de alguno de los miembros de la tesis, las entrevistas para el trabajo de campo serán realizadas a través de las plataformas digitales como *Zoom* y *Google Meet*, las cuales estarán acompañadas de un consentimiento informado de todos los participantes de dicho trabajo de campo.

Respecto a las limitaciones, esta investigación tiene como objetivo principal determinar los factores determinantes de la gestión estratégica para la continuidad de las empresas familiares-pymes, para la cual se toma como sujeto de estudio a CLB Consultores. Con ello, cabe precisar que en el desarrollo del trabajo de campo se realizarán entrevistas netamente a todo el personal perteneciente de la organización y, a su vez, para poder apoyar el desarrollo de la investigación, se entrevistarán a diversos expertos de las Ciencias de la Gestión que tengan conocimiento de los siguientes temas: Gestión Estratégica, gestión pymes y gestión de empresas familiares.

CLB no es manufacturera, no produce ningún tipo producto, por lo que, en estricto, carece de organismos reguladores dentro de su giro de negocio. CLB tiene como bases y herramientas a las leyes que emite el Congreso de la República y publica posteriormente en El Peruano, cuyos reglamentos los modifica o actualiza cada sector en particular. Por ejemplo, en caso de que el Congreso emita cualquier modificación de la Ley del Impuesto Predial, posteriormente el MEF lo ejecutaría. Otro ejemplo, si el Congreso emite alguna Ley o norma

relacionada a Urbanismo, el Ministerio de Vivienda actualizaría o modificaría el Reglamento Nacional de Edificaciones. Como consultora especializada, usan las leyes disponibles para resolver problemas legales que enfrentan con sus clientes, pero no poseen en estricto un organismo que los regule o fiscalice y que sea intrínseco a su giro de negocio.

Por último, no se van a entrevistar a los clientes de la consultora, debido que, como ya se mencionó, apunta a factores y estrategias para la continuidad de una empresa familiar-pyme, es decir, el *target* a entrevistar sería la familia que concentra la gestión, el control y la propiedad del negocio, cuyas decisiones son tomadas con mirada a largo plazo y eventualmente a una sucesión. En ese sentido, las preguntas deben estar orientadas a contrastar la bibliografía revisada, teórica y contextual, y compararla con la realidad, es decir, con la experiencia profesional y personal, junto con los planes a futuro, de los inversionistas de las empresas que son clientes de CLB

Y como ya se expone, tanto en el contenido como en los anexos, los clientes son empresas industriales transnacionales pertenecientes a diversos sectores, extractivo, pesquero, siderúrgico y energético, cuyos dueños en varios casos son extranjeros. Para esto se brinda dos ejemplos concretos: Copeinca era propiedad de inversionistas chinos y Maccaferri es propiedad de inversionistas brasileños. Así mismo, es necesario precisar que CLB no tiene contacto, tampoco acceso, al ápice estratégico de estas empresas, y, por ende, los tesisistas que elaboran esta investigación no tienen la posibilidad de solicitar una entrevista a profundidad a inversionistas, accionistas o familias dueñas de una de las empresas que son clientes de CLB.

## CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología desarrollada en la presente investigación, donde se explica el alcance, descriptivo; el diseño metodológico, enfoque cualitativo, estrategia con énfasis en estudio de caso, horizonte temporal transversal; la secuencia metodológica, exploratoria, trabajo de campo y validación de expertos; las técnicas de recolección de información, entrevistas a miembros de la empresa y a expertos; y las variables y subvariables.

### 1. Alcance

Los alcances de una investigación tienen como finalidad conocer hasta dónde pretende llegar el investigador en el desarrollo en su trabajo, sobre esta base los estudios pueden ser de cuatro niveles de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y causal (Ponce & Pasco, 2018). El alcance de esta investigación es netamente descriptivo, ya que está orientado a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear ninguna conexión. En ese sentido, de acuerdo con los objetivos específicos, se busca, primero, definir la situación actual de la gestión estratégica en las empresas familiares-pymes; segundo, poder identificar y describir los factores que permitirían la continuidad de la empresa; tercero, poder reconocer otros factores que podrían limitar la continuidad del negocio y precisar con ello una propuesta de mejora que favorezca y contribuya a la continuidad de CLB.

### 2. Diseño metodológico

El diseño metodológico de la investigación necesita determinar y planificar la forma en la que se va a recolectar la data necesaria para cumplir los objetivos o validar la hipótesis previamente establecida (Ponce & Pasco, 2018). De la misma manera, con el diseño de la investigación se busca responder diversas preguntas que se formulan, cumplir los objetivos de la investigación y validar una hipótesis en caso la investigación la desarrolle. De la misma manera, en el diseño metodológico existen dos tipos: los experimentales y los no experimentales (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Para la presente investigación se realizará un diseño no experimental, ya que será realizado sin manipular deliberadamente las variables de estudio, será basado en la observación de fenómenos como tal y como se presenten en el contexto encontrado. A continuación, se desarrollan el enfoque de la investigación, las estrategias de la misma, el horizonte temporal, las unidades de investigación y selección muestral.

#### 2.1. Enfoque de la investigación

Núñez, Marquina, León & Sánchez, (2017) afirman que el enfoque “[...] puede ser cuantitativo, cualitativo o mixto. La elección del tipo de enfoque responde al tipo de pregunta de investigación que se quiera responder u objetivos” (pp. 49). Para este trabajo, el enfoque seleccionado es el cualitativo, el cual se define como el modelo que busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, perspectivas y opiniones

(Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El enfoque cualitativo es una vía para investigar sin mediciones numéricas, tomando entrevistas y puntos de vista, mas no tomando en general la prueba de la hipótesis como algo fundamental (Cortés & Iglesias, 2004)

## 2.2. Estrategia de la investigación

La estrategia general de investigación a desarrollar es el estudio de caso único, ya que la investigación es la observación detallada de un sujeto de estudio. En sí, lo que se busca con esta estrategia es que el investigador estudie en profundidad un número limitado de casos en específico o solamente un caso que le puedan ayudar a comprender un fenómeno más amplio (Pasco & Ponce, 2018). Asimismo, el estudio de caso brinda importantes resultados e información que no puede ser hallada por los medios de los métodos cuantitativos (Castro, 2010).

## 2.3. Horizonte Temporal

El horizonte temporal de una investigación se puede clasificar de dos formas transversales, cuya recolección de data se realiza en un solo periodo de tiempo; y longitudinales, en lo que se recolecta información en diversos periodos de tiempo (Pasco & Ponce, 2018). Para el presente estudio se realizará el horizonte transversal, ya que la información será recolectada en un periodo de tiempo establecido, en este caso entre octubre del 2020 a diciembre del 2020 como se aprecia en la siguiente figura 1: Cabe resaltar que antes de empezar a entrevistar tanto a los dueños de CLB Consultores, como a los trabajadores de la misma y a los diversos expertos del tema en cuestión, se decidió realizar una validación de la matriz de consistencia junto con las guías de entrevistas para contrastar que el desarrollo del trabajo de campo sea el óptimo. Para este proceso aparte del apoyo de nuestro asesor de tesis, Alex Antonio Izquierdo Requejo, se tuvo el apoyo de la profesora Romy Guardamino, metodóloga cualitativa; el profesor Renato Gandolfi, experto en gestión de pymes; y del profesor Víctor Tardillo, docente del curso de Gestión estratégica, para la validación de la herramienta metodológica. Con ello, se adjunta en los anexos sus hojas de validación. (Anexo D)

**Figura 1: Horizonte temporal**



## 2.4. Unidades de investigación

Las unidades de las investigaciones pueden ser de dos tipos: De observación o de análisis. Por un lado, las de observación son las de objeto de interés para el estudio. Por otro lado, las de análisis son lo que se va a analizar sobre el objeto de interés. Asimismo, la selección muestral se explica en los criterios de homogeneidad, heterogeneidad, la viabilidad para el manejo de esta y el acceso de la información para el desarrollo de la investigación a realizar.

### 2.4.1. Unidades de observación

Las unidades de observación responden a la pregunta ¿dónde voy a buscar aquellas variables que necesito observar?, estas corresponden a cosas muy tangibles como lo pueden ser artículos de investigación o individuos o poco tangibles (Nuñez, Marquina, León & Sanchez, 2017). La presente investigación busca conocer los factores de la gestión estratégica que podrían apoyar a la continuidad de las empresas familiares-pymes en el sector de la consultoría jurídica tributaria, tomando de referencia el caso de estudio de CLB Consultores. Por lo tanto, las unidades de observación serán los integrantes de la presente organización.

### 2.4.2. Unidades de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación es la pyme familiar como sujeto de estudio único, la organización CLB Consultores.

### 2.4.3. Selección Muestral

Para el proceso cualitativo, la selección muestral se define como el proceso en el cual se recolectan los datos, sin la necesidad estadística representativa del universo o población que será materia de investigación (Sampieri, Collado & Baptista, 2014). De la misma manera, en las investigaciones cualitativas, el tamaño de la muestra no es un factor determinante, debido a que el enfoque seleccionado no busca generalizar resultados (Nuñez, Marquina, León & Sánchez, 2017). La selección de CLB Consultores se realizó a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, que permite estudiar el desarrollo a profundidad de la empresa y con ello poder concretar conclusiones relevantes para el presente trabajo de investigación.

**Tabla 2: Selección de la muestra según su tipo de estudio**

TIPO DE ESTUDIO	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural de 30 a 50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, se debe incluir a todos los individuos o el mayor número posible de estos.
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación	De 20 a 30 casos



**Tabla 2: Selección de la muestra según su tipo estudio (continuación)**

<b>Historia de vida familiar</b>	Toda la familia, cada miembro es un caso
<b>Biografía</b>	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos
<b>Estudio de casos</b>	De seis a diez. Si son en profundidad tres a cinco
<b>Grupos de enfoque</b>	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, se incluye a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos.

Adaptado de Sampieri, Collado & Baptista (2014)

Para esta investigación, se realizó un estudio de caso único, el sujeto de estudio, es decir, CLB. Se realizaron un total de 18 entrevistas a profundidad semiestructuradas, diez de estas son de todos los miembros de la empresa, y las otras ocho, expertos en Gestión. Así mismo, se tomará en consideración en el análisis de las entrevistas el concepto de punto de saturación. Gibbs lo define de la siguiente manera:

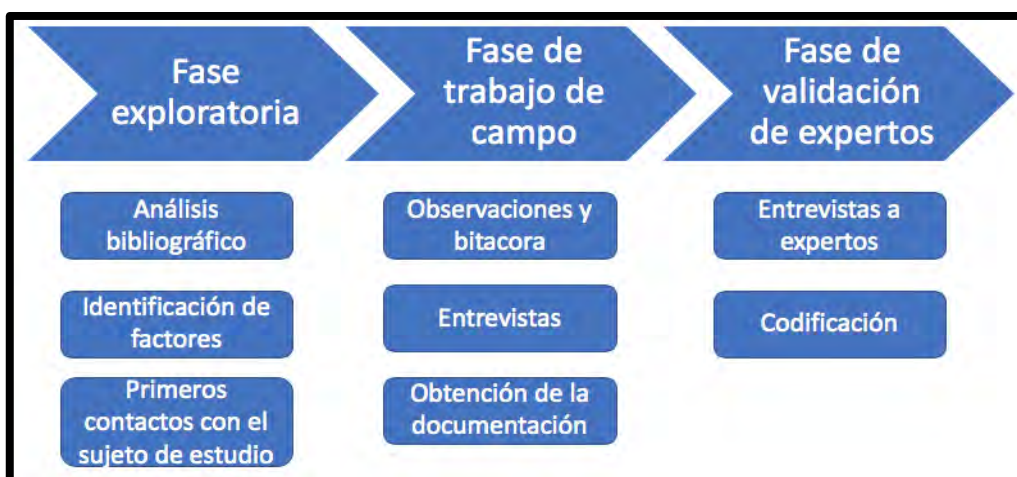
“En la teoría fundamentada, la situación en que las predicciones y las expectativas basadas en los datos y las categorías existentes se confirman repetidamente por los datos de categorías o casos adicionales. Las categorías o casos adicionales no parecen contener nuevas ideas y se dice entonces que están saturados. La búsqueda de ejemplos apropiados adicionales parece fútil y la recogida de datos puede detenerse. Se denomina también saturación de los datos.” (Gibbs, 2007)

En ese sentido, desde un inicio, y al ser una investigación cualitativa, conforme se vayan desarrollando las entrevistas, debería presentarse el punto de saturación cuando las afirmaciones de los entrevistados estén sean muy similares o puedan repetirse elementos entre los participantes.

### **3. Secuencia metodológica**

Para poder iniciar con el levantamiento de la data recolectada, se realizó una revisión bibliográfica con la ayuda de fuentes secundarias acerca de los temas a investigar: Gestión estratégica, pymes, empresas familiares y el sector consultor. Para poder almacenar toda la información de forma adecuada y precisa a nuestro planteamiento de investigación inicial se ha realizado una secuencia metodológica la cual muestra las siguientes fases en su desarrollo: Fase exploratoria, fase de trabajo de campo y fase de validación de expertos. A continuación, se muestra una figura que ejemplifica más el presente punto:

**Figura 2: Fases de la investigación**



### 3.1. Fase exploratoria

En esta primera fase, se hace la búsqueda de las referencias bibliográficas respecto al tema de investigación. Se buscan libros, *papers* e investigaciones relevantes para el tema elegido, y con la información obtenida identificar los factores de la gestión estratégica que podrían apoyar a la continuidad de empresas familiares-pymes. Asimismo, se establecieron los primeros contactos con CLB Consultores para mantener comunicación para el desarrollo del trabajo.

### 3.2. Fase de trabajo de campo

En esta fase dos de la investigación se realizarán diez entrevistas a cada una de las unidades de observación, es decir, a los trabajadores de CLB Consultores.

**Tabla 3: Entrevistados de la empresa**

Nombre del trabajador	Puesto en CLB Consultores
César Lainez	Gerente General
Kelly Aguirre	Coordinadora de seguridad
Manuel Cherre	Coordinador de ingeniería civil
Edwin Sánchez	Coordinador de arquitectura
Susan Rojas	Coordinadora de urbanismo
Gerardo Hernández	Arquitecto
Junior Avilés	Arquitecto
Manuel Salinas	Arquitecto
Ediel Quincho	Arquitecto
Olga Paredes	Arquitecto

Se realizará una visita a CLB Consultores con el fin de recaudar más información del centro de trabajo y cómo se llevan a cabo sus actividades. Finalmente, esta información se codifica y categoriza según las variables del estudio para así poder construir una matriz de hallazgos y un plan de mejora.

### 3.3. Fase de validación de expertos Empresas

En esta última fase se presentaron ocho entrevistas con expertos del tema en general. Con esto se da a entender que se busca a expertos en temas referentes a la gestión estratégica, empresas familiares, pymes y servicios de consultoría, los cuales son presentados en la siguiente tabla a continuación:

**Tabla 4: Entrevistados expertos en Gestión**

Datos del experto	Expertos en la materia	Lugar de trabajo
Víctor Honorato Tardillo Castañeda	Gestión Estratégica	PUCP
Bruno Chaihuaque Dueñas	Competitividad de las pymes	PUCP
German Adolfo Velásquez Salazar	Gestión empresarial y gestión estratégica	PUCP
Jaime Oswaldo Salomón Salomón	Empresas Familiares	Centrum PUCP
Regina Mariella Soriano Rivera	Gestión Estratégica	PUCP
Jorge Mendoza Woodman	Empresas familiares	PUCP
Rubén Tsukazan Nakaima	Gestión Estratégica	PUCP
Enrique Mendoza Díaz	Empresas familiares y planeamiento	UPC

### 3.4. Técnicas de recolección de información

La información recolectada durante el trabajo de campo puede ser analizada de diversas formas según el contexto organizacional de la investigación. De estas, las cuatro más desarrolladas en las investigaciones de las ciencias de la Gestión son las siguientes: la encuesta, la entrevista individual a profundidad, el *focus group* y la observación (Pasco & Ponce, 2018)

Debido a que la investigación es de carácter descriptivo, es fundamental la recolección de información proveniente de estudios realizados por expertos en los temas de gestión estratégica, pymes y empresas familiares. Por tal motivo, a lo largo del trabajo de investigación para Bachiller se revisaron diversos libros, *papers*, artículos académicos y revistas sobre dichos tópicos.

Asimismo, para la recolección de información se usaron las herramientas cualitativas construidas en base a la teoría analizada, las cuales fueron validadas para su desarrollo. Dichas

herramientas fueron empleadas tanto para la muestra correspondiente a los expertos del presente tema de investigación, así como para los colaboradores del caso de estudio: CLB Consultores. A continuación, se realizará una breve descripción de las herramientas utilizadas a lo largo del trabajo de investigación:

Es posible definir a la entrevista como un intercambio información entre el entrevistador y el entrevistado. Mediante preguntas y respuestas se genera una comunicación respecto a un tema en específico (Sampieri, Fernández & Baptista, 2014). El objetivo es recolectar información para luego realizar un análisis que refleje el modo de pensar de los entrevistados que participaron de la investigación. La entrevista individual a profundidad se puede definir como un diálogo extenso entre el investigador y el investigado con el fin de conseguir la información detallada de un tópico particular (Ponce & Pasco, 2018).

Por lo tanto, para efectos de la presente investigación se han realizado entrevistas con expertos en temas de Gestión Estratégica, pymes, empresas familiares, consultorías, así como también los trabajadores de CLB Consultores. El motivo de entrevistar a expertos en los temas de investigación es contrastar y validar la información de la teoría obtenida con respecto a los factores de la gestión estratégica que puedan apoyar a la continuidad de las pymes familiares de acuerdo con la experiencia que tienen en la materia y a su trayectoria profesional.

Finalmente, una fuente secundaria que podría ser de mucha utilidad para el desarrollo de la presente investigación serían documentos de la propia compañía, los cuales podrían ser conseguidos debido al nexo de uno de los integrantes del equipo de trabajo. Con esta data se podría enriquecer la investigación y llegar a mejores conclusiones al finalizar el presente trabajo.

Después de recabar toda la información del trabajo de campo, se pasará a realizar la sistematización correspondiente. Para esta se utilizarán los siguientes instrumentos de análisis: para la entrevistas individuales y grupos focales se convierten a texto escrito los audios o videos de los diálogos correspondientes (Pasco & Ponce, 2018). Para las observaciones, es común organizar los videos o fotografías del trabajo de campo en narraciones detalladas del visto en el contexto de la organización (Pasco & Ponce, 2018). El análisis fue realizado a través del software Atlas Ti, para poder realizar la codificación de la información recolectada de las entrevistas, construir una matriz de hallazgos y un plan de mejora.

#### **4. Variables y subvariables de la investigación**

A partir de la bibliografía revisada a lo largo del curso de Seminario de Investigación 1 y la incorporada durante Seminario de Investigación 2, se identificó diversas variables, subvariables e indicadores para cada objetivo requerido para la presente investigación. Todas las variables y subvariables que se mencionan a continuación se encuentren en la matriz de consistencia (véase Anexo B).

En primer lugar, para presentar el contexto de las empresas familiares-pymes en Lima se tomaron dos variables: Contexto socio económico y el *familiness* (Habbershon y Williams, 1999), cuyas subvariables a tomar en cuenta son la participación de mercado y relevancia económica, y recursos intangibles que aporta la familia, respectivamente.

En segundo lugar, para describir la situación de CLB Consultores de acuerdo con el modelo de los 3 círculos de Tagiuri y Davis (1982) se eligieron tres variables: familia, empresa y propiedad, cuyas subvariables relevantes son involucramiento de la familia en la empresa, situación interna y externa de la empresa, y gestión estratégica y sucesión de la propiedad, respectivamente.

En tercer lugar, para determinar los factores que permitirían la continuidad de CLB de acuerdo con el modelo de planeamiento interactivo de Russell Ackoff, se eligieron dos variables: pensamiento estratégico, relacionado en el principio de continuidad; y aprendizaje del personal, con relación con el principio holístico y principio participativo. Las subvariables para el primero son el plan de sucesión (Guinjoan y Llauro), diferenciación (Porter) y la Innovación continua (Robbins y Coulter). Para el segundo, las subvariables son capacitación constante (Robbins y Coulter) y el conocimiento de clientes (Robbins y Coulter).

En cuarto lugar, para identificar los factores que podrían limitar la continuidad de CLB se eligieron tres factores: factor organizacional, factor estratégico y factor económico, cuyas subvariables son los conflictos familiares y mal clima organizacional; la falta de visión estratégica; y la falta de acceso al crédito o capital, respectivamente.

## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el este capítulo, se describirá y analizará la información obtenida a lo largo del desarrollo del trabajo de campo. En ese sentido, en el primer bloque se brindará la información documentada de CLB Consultores de años pasados y en el segundo bloque se pasará a la codificación de los hallazgos obtenidos a partir del desarrollo de las entrevistas tanto miembros de la empresa como a expertos. Finalmente, se pasará a describir la capacidad de aprendizaje de la empresa en función a los objetivos propuestos para la presente investigación.

### **2. Documentación interna de CLB Consultores**

La siguiente información es obtenida a través de la documentación de la organización CLB Consultores, lo cual nos podría brindar un panorama descriptivo de la empresa y a partir de ello, poder brindar un análisis más profundo con miras al futuro de la continuidad de la misma.

#### **2.2. Descripción de la empresa**

CLB Consultores es una empresa familiar cuya gestión, dirección y propiedad reside en una sola persona: el fundador y gerente general, César Láinez Bautista. Pertenece al sector económico terciario, subsector de consultoría y auditoría, específicamente, consultoría especializada en materia jurídico-tributaria. Sus actividades podrían agruparse en tres categorías: Tramitología administrativa-legal, es decir el desarrollo de expedientes técnicos para la gestión de licencias y autorizaciones gubernamentales; saneamiento físico legal, para el desarrollo de proyectos urbanísticos para la gran industria; y valorizaciones reglamentarias y comerciales, como por ejemplo la determinación y cálculo del Impuesto Predial. Esta organización de diferencia de otras del mismo rubro, ya que acopla los servicios legales de un estudio de abogados y los servicios de un estudio de arquitectura e ingeniería.

#### **2.3. Misión de CLB Consultores**

Brindar asesoría y consultoría especializada en materia tributaria de forma integral y de altísima calidad para la gran industria.

#### **2.4. Visión de CLB Consultores**

Abastecer más por lo menos un tercio de su nicho de mercado empresarial industrial.

#### **2.5. Análisis de Stakeholders**

Mediante un mapa de actores (Ver Anexo E) podemos identificar a los *stakeholders* de la empresa, según su cercanía e influencia. En primer lugar, está el equipo de CLB, conformado por el fundador y los trabajadores; dentro de este grupo también están los miembros de la familia, como el cónyuge y su hijo. En segundo lugar, los gobiernos locales, es decir, las municipalidades, porque son estas quienes reciben los expedientes técnicos elaborados por CLB para su revisión

por parte de las comisiones técnicas y su posterior aprobación. En tercer lugar, están los clientes, quienes tienen injerencia variable, porque dependiendo de la envergadura del proyecto, la fecha de entrega y el costo puede ejercer más o menos presión, por lo que podrían ir acercándose de acuerdo con el proyecto. En último lugar, están otros organismos públicos menos frecuentes con los que se relaciona e interactúa CLB, como es el caso del Gobierno Regional de Lima, el COFOPRI y el Ministerio de Vivienda.

## **2.6. Competidores**

Para entender el contexto de CLB en relación con sus competidores, es necesario mencionar los conceptos de “océano rojo” y “océano azul”, los cuales son explicados por Kim & Mauborgne a continuación:

“Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado. En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo. Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demandas y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. [...] En los océanos azules, la competencia pierde su validez, porque las reglas del juego todavía no existen” (Kim & Mauborgne, 2005 pp.5)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, es posible describir en qué tipo de océano se encuentra CLB Consultores. Los competidores medianamente directos que posee son, por un lado, estudios de abogados, y, por otro lado, estudios de arquitectura y estudios de ingeniería. Ambos lados pueden ser identificados como océanos rojos, sectores con reglas bien definidas y un ambiente muy competitivo. En ese sentido, si observa a CLB desde la perspectiva de estos dos tipos de estudios, es posible afirmar que la empresa se mueve de un océano rojo a otro. No obstante, CLB solo realiza un número reducido y específico de todos los servicios en el haber de estos estudios, y los integra en sinergia para su consultoría técnica y especializada en materia jurídico-tributaria para saneamiento físico legal y tramitología administrativa. En suma, si consideramos este conjunto específico de servicios y atributos, desde la perspectiva de CLB, esta se encuentra en un océano azul, al ser un espacio disponible en un nicho de mercado aprovechable.

## **2.7. Rol familiar en CLB Consultores:**

El gerente general, César Lainez, tiene el concepto enfocado en su familia nuclear (esposa y sus dos hijos). Se menciona que existe mucha armonía entre sus miembros, con muy

buena comunicación, y enfrentan los problemas en lugar de evitarlos. El señor Láinez es el líder indiscutible de la organización; no obstante, en la familia el liderazgo recae por completo en su esposa, ya que ella es la encargada de la mayoría de los temas relacionados al hogar y a la parte emocional de la familia. Finalmente, entre sus hijos ambos están cursando sus carreras en la PUCP, su hijo, Brandon, cursando Gestión y Alta Dirección y su hija, Brunella, Artes Escénicas.

Por otro lado, con respecto a la información relacionada al rol de la familia con la empresa, todos los límites se encuentran bien establecidos; los asuntos de carácter familiar son dejados de lado en los horarios de oficina, mientras que en el hogar se trata de no llevar el estrés por la jornada laboral y se prefiere conversar de otros tópicos. Así mismo, de la entrevista realizada con César Láinez se obtuvieron algunos hallazgos adicionales: Nos indicó que Miceci Guevara, su esposa, apoya en la parte administrativa, pagos a trabajadores, compras, entre otros; Kelly Aguirre, prima de la cónyuge, trabaja con el señor Láinez desde hace más de 20 años, y actualmente es la coordinadora de los proyectos en la empresa; Brandon, su hijo, labora en la empresa en sus vacaciones a tiempo completo.

### 3. Hallazgos

Habiendo desarrollado las entrevistas a los dueños y trabajadores de CLB Consultores, como también a los expertos en la materia de las ciencias de la Gestión, se procedió a plasmar los principales hallazgos en una tabla resumen (Ver Anexo I). Para ello, se divide esta sección en tres partes: sistematización de la información, codificación y hallazgos de las entrevistas (Figura 3).

Estos hallazgos se exponen en base a los cuatro bloques de respuestas brindadas en el desarrollo de las entrevistas: En primer lugar, se identificó el contexto de las pymes familiares en Lima tomando como variables el contexto socioeconómico y el *familiness*. En segundo lugar, la descripción de la situación interna de CLB Consultores de acuerdo con los 3 modelos del círculo de Tagiuri con las variables familia, empresa y propiedad. En tercer lugar, se exponen los factores que podrían permitir la continuidad de las pymes familiares como la de nuestro sujeto de estudio a través de las variables del pensamiento estratégico y el aprendizaje del personal. Finalmente, en el cuarto bloque se toman los hallazgos de los factores que podrían limitar la continuidad de las pymes familiares como CLB Consultores tomando en cuenta las variables organizacionales, estratégicos y económicos.

**Figura 3: Flujo de obtención de hallazgos**





### 3.2. Sistematización de la información

Para realizar el análisis, primero se agrupó los factores a favor de la continuidad de acuerdo con los tres principios del modelo de Planeamiento Interactivo de R. Ackoff, así mismo, estos factores se recolectaron de autores como Guinjoan y Llauro para el factor del plan de sucesión, Michael Porter para el factor de la diferenciación y Robbins & Coulter por los tópicos de innovación, capacitación y conocimiento de clientes.

Esta información fue presentada a expertos en Gestión, en las especialidades de gestión de pequeñas y medianas empresas, gestión de empresas familiares, y gestión estratégica, con el propósito de validarlos y recoger información valiosa sobre cada uno de ellos. Así mismo, se entrevistó a todos los trabajadores de CLB y, al final, al dueño y fundador de la empresa, para poder comparar sus respuestas. Para lograrlo, se diseñaron tres guías de entrevista: una para los expertos, otra para los trabajadores y otra para el dueño. El motivo de esta decisión es que no se tocaban las mismas subvariables, por lo que las entrevistas varían en duración, extensión y contenido. Las guías de entrevistas fueron validadas por un metodólogo experto y dos expertos en gestión (Ver Anexo D). Para categorizar las subvariables y realizar el análisis se utilizó el software de *Atlas ti*.

### 3.3. Codificación de variables

De forma estructurada, en alineación de los objetivos específicos de la investigación, se identificaron las variables, y estas a su vez se dividieron de forma más específicas en subvariables. Así mismo, se obtuvieron nuevas subvariables, cuyos códigos son OE3-HX1, O3A-HX2, O4O-HX3, O4G-HX4 y O4E-HX5 para identificar nuevos hallazgos durante las entrevistas.

**Tabla 5: Códigos**

CATEGORÍA	VARIABLE	COD	SUB VARIABLE	COD	CÓDIGO
CONTEXTO DE PYMES FAMILIARES	Sector socio económico	O1S	Participación en el mercado	MKS	O1S-MKS
			Relevancia económica	RVE	O1S-RVE
	Familiness	O1F	Recursos intangibles que aporta la familia a la empresa	FAM	O1F-FAM
SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA	Familia	O2F	Estructura familiar	ETF	O2F-ETF
			Miembros de la familia en la empresa	MFE	O2F-MFE
	Empresa	O2E	Situación Interna y Externa	SIE	O2E-SIE
			Gestión estratégica	GES	O2E-GES

**Tabla 5: Códigos (continuación)**

	Propiedad	O2P	Sucesión de la propiedad	PRO	O2P-PRO
FACTORES QUE FAVORECEN LA CONTINUIDAD	Pensamiento estratégico (Principio de continuidad)	O3E	Plan de Sucesión (Guinjoan y Llaurado)	SCS	O3E-SCS
			Diferenciación (Porter)	DFR	O3E-DFR
			Innovación continua (Robbins y Coulter)	INV	O3E-INV
			Hallazgos	HX1	O3E-HX1
	Aprendizaje del personal (Principio holístico y participativo)	O3A	Capacitación constante (Robbins y Coulter)	CAP	O3A-CAP
			Conocimiento de clientes (Robbins y Coulter)	CLI	O3A-CLI
			Hallazgos	HX2	O3A-HX2
FACTORES QUE LIMITAN LA CONTINUIDAD	Factores organizacionales	O4O	Conflictos familiares	CFM	O4O-CFM
			Clima organizacional	COG	O4O-COG
			Hallazgos	HX3	O4O-HX3
	Factores estratégicos	O4G	Falta de visión estratégica	FVE	O4G-FVE
			Hallazgos	HX4	O4G-HX4
	Factores económicos	O4E	Falta de crédito / capital	FCC	O4E-FCC
			Hallazgos	HX5	O4E-HX5

### 3.4. Hallazgos de entrevistas

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos en las entrevistas: primero, los expertos; y, segundo, a los miembros de CLB.

#### 3.4.1. Expertos en Gestión

En las siguientes líneas se hace mención los hallazgos obtenidos por el desarrollo de diversas entrevistas con profesores de la Facultad de Gestión que a partir de su experiencia nos brindaron información relevante. En este caso, se realizaron entrevistas a expertos en Gestión Estratégica, Empresas Familiares y Pymes.

### **3.4.1.1. Contexto de las pymes familiares en Lima**

De acuerdo con la información recaudada, las pymes en Lima son un mercado bastante amplio y su principal característica es que son de carácter familiar (Tardillo, 2020). Asimismo, se indica que las pymes representan a nivel nacional casi el 98% de todas las empresas y que del global de las pymes cerca del 99% de estas serían familiares (Salomón, 2020). Finalmente, tanto a nivel Lima como en el Perú y el resto del mundo la presencia de las pymes es mayoritaria y se podría decir que el 90% de estas empresas son de carácter familiar (Velásquez, 2020).

Respecto al aporte económico de las pymes para la economía nacional se debe que tiene una participación y relevancia para aquellos que inician por primera vez su vida laboral (Tardillo, 2020). También, son relevante, ya que estas organizaciones son medio de subsistencia para sus miembros (Chaihuaque, 2020); así como se afirma que las pymes tienen un alto impacto en la creación de empleo (Mendoza, 2020). Esto es respaldado por la información proporcionada por Soriano (2020) la micro y pequeña empresa del país representan cerca del 95% de las empresas y, por ende, son relevantes para la economía del país. De acuerdo con la entrevista realizada a Enrique Mendoza, comentó que, en el año 2019, la compañía Ernst & Young indicó en un estudio que más del 80% de las empresas son de carácter familiar y de estas cerca del 95% son pymes. No solamente son relevantes por su cantidad, sino también por el gran impacto que tienen en la economía de los países, ya que contribuyen a más del 50% del producto bruto interno de los países y a más del 50% del empleo (Mendoza, 2020).

La diferencia entre una empresa familiar y no familiar radica en que las personas que laboran dentro del negocio también forman parte de la familia o no (Chaihuaque, 2020). Salomón (2020) establece que la familia es un factor de éxito, frente a una empresa no familiar, solo si se tiene un buen gobierno familia y gobierno corporativo. Para considerar una empresa como familiar, el control, dirección y gestión del negocio debe recaer en una misma familia (Mendoza, 2020). En síntesis, existen tres aspectos que definen una empresa familiar: la familia posee la mayoría de las acciones, los miembros ocupan altos cargos en la empresa y poseen voluntad transgeneracional (Mendoza, 2020).

La gestión estratégica puede ser aplicable a cualquier organización, pero todos sus miembros deben orientarse al cumplimiento de los objetivos (Tardillo, 2020). Las pymes no poseen los recursos solo realizar un plan estratégico un fin de semana, lo que se debe establecer es un objetivo estratégico alcanzable (Chaihuaque, 2020). Para Tsukazan (2020), la gestión estratégica es definir una visión para la empresa, realizar un diagnóstico del entorno y ver a dónde se quiere llegar con ella, qué estrategias se deben optar para llegar la visión planteada. Para Salomón (2020), la gestión estratégica es importante para el éxito de la organización, ya que si sabe cómo quiere estar de forma organizacional de 5 a 10 años, la llevará correctamente al camino.

### 3.4.1.2. Factores a favor de la continuidad de las pymes familiares

Existen diversos factores que influyen en la continuidad de las pymes familiares a través del tiempo. Para la investigación se tuvo en cuenta una lista con diez factores (Ver tabla Número 5) que podrían aportar a la continuidad de las pymes familiares; sin embargo, resaltaron cinco factores que se considera como los más relevantes y contribuyen con la continuidad del negocio.

**Tabla 6: Factores para la continuidad**

Factores	Relevancia del factor
<b>Plan de sucesión</b>	Una de las grandes problemáticas de una empresa familiar es la decisión de la transición de la empresa. Para lograr éxito en estas decisiones, se formó una herramienta clave para poder evitar futuros daños y problemas en la empresa, ya que hay situaciones imposibles de anticipar. Un plan de sucesión en una empresa familiar es esencial para la continuidad de un negocio frente a eventos imponderables (KPMG, 2021).
<b>Capacitación</b>	La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de las relaciones humanas, conforme van cambiando las exigencias laborales, las habilidades de los empleados deben de modificarse también (Robbins & Coulter, 2014).
<b>Innovación</b>	Nada es más riesgoso que no innovar, esto significa hacer las cosas de forma diferente, explorar nuevos territorios y asumir riesgos (Robbins & Coulter, 2014).
<b>Diferenciación</b>	Según Porter (1990), en una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.
<b>Conocimiento de clientes</b>	El consumidor es el rey. Es el que determina la dinámica del mercado. Cada día se encuentra más empoderado e informado para escoger la opción que considere más valiosa. Por ello, debemos enfocarnos en estudiarlo y entenderlo. Si no lo hacemos nosotros, la competencia lo hará (Cruz, 2016)
<b>Evaluaciones de desempeño</b>	Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas (Chiavenato, 2009).

**Tabla 7: Factores para la continuidad de pymes (continuación)**

<b>Relación con proveedores</b>	La gestión de proveedores es un elemento vital en la administración moderna de las organizaciones, sobre todo si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas (Farfán, 2014).
<b>Solidez financiera</b>	El rol de las finanzas en los órganos de gobierno es sumamente importante para el crecimiento y trascendencia de la empresa, por ello se debe analizar la estructura actual de la empresa, y con base en las necesidades de esta, definir los temas que debe revisar el Consejo de Administración y los Comités de apoyo para que se estructuren las estrategias financieras que se pretenden (Deloitte, 2012).
<b>Buen liderazgo</b>	Un verdadero líder establece una meta en común, inspira a su equipo de trabajo, los reta a trabajar por objetivos y siempre avanzar, su principal misión es que los demás busquen alcanzarlo y si es posible superarlo; un líder no tiene miedo a su competencia, al contrario, trata de mejorar constantemente (VISA, 2016).
<b>Adecuado control de costos</b>	Para competir en este ambiente globalizado, las empresas necesitan determinar cuánto les está costando fabricar sus productos o generar sus servicios. Al mismo tiempo, necesitan establecer adecuadamente sus precios de venta, conocer qué productos o servicios les generan mayores rendimientos (Lambretón, 2015).

Con respecto a la relación de los cinco factores estratégicos para la continuidad y el modelo de Ackoff, se vinculan entre sí. Por un lado, el principio de continuidad guarda relación con los factores de sucesión, diferenciación e innovación. Respecto al plan de sucesión, se debe a que la empresa debe tener correctamente planificado quien será el próximo sucesor, y si la organización tuviese este factor analizado y bien definido, esto le permitirá que la empresa familiar perdure en el tiempo. Con el factor de diferenciación una empresa puede ofrecer un producto o servicio de mayor valor, cuyos atributos sean más valorados por sus consumidores para que la prefieran sobre sus competidores; especialmente en un sector o nicho muy técnico y especializado, que es el caso del sujeto de estudio escogido. La innovación guarda relación con la continuidad, debido a que si la compañía no innova constantemente no le será posible mantenerse en el mercado como un actor relevante. Por otro lado, los principios participativo y holístico guardan relación con los factores de capacitación y conocimiento de clientes. El sujeto de estudio al ser una empresa con solo diez trabajadores, todos se apoyan entre sí en el desarrollo de sus funciones y así buscan mantenerse actualizados con el conocimiento técnico y normativo requerido para el desarrollo de proyectos. Así mismo, el contar con un cartera de clientes sólida y establecida, cuya relación de confianza se mantiene desde hace algunos años, les permite relacionarse de forma más cercana con las necesidades de sus clientes, reaccionar de forma más inmediata y ágil a las eventualidades y hasta mantener conocerlos personalmente.

A continuación, se pasa a desarrollar los hallazgos obtenidos con los cinco factores seleccionados (Plan de sucesión, diferenciación, conocimiento de clientes, capacitación e innovación) que contribuyen a la continuidad de las pymes familiares.

#### **3.4.1.2.1. Plan de sucesión**

El primer factor seleccionado esencial para la continuidad de empresas familiares pymes, ya sea de primera a segunda generación, o de segunda a tercera; por ende, se recopiló los puntos de vista de expertos en Gestión respecto al primer factor elegido

Un plan de sucesión, cuando es un tema más corporativo es más sencillo, con eso es que se logra que las empresas familiares se vuelvan corporativas y puedan subsistir en el tiempo (Tardillo, 2020). Asimismo, para que este sea exitoso hay ciertas condiciones dentro de las empresas familiares, por ejemplo, tiene que haber compromiso del sucesor, ambas partes tienen que estar de acuerdo de quien va a suceder a la empresa (Mendoza, 2020). Además, muchas veces el plan de sucesión tiene dos aspectos fundamentales para su desarrollo: La sucesión del liderazgo y una sucesión patrimonial (Mendoza, 2020). Chaihuaque (2020) menciona que la sucesión dura entre 20 y 30 años, y que, según su experiencia, el factor principal es que el sucesor le guste gestionar la empresa. No obstante, la mayoría de las empresas familiares esperan estar “enfermas” para buscar un “antídoto”; no se preparan para buscar una sucesión, no se los prepara para el futuro organizacional (Salomón, 2020).

#### **3.4.1.2.2. Diferenciación**

El segundo factor seleccionado para la continuidad fue el de la diferenciación, ya que se piensa que con una estrategia diferenciada o un valor agregado estas empresas podrían atacar un nicho específico y con ello poder ser rentables a lo largo del tiempo. Asimismo, este factor también fue materia de discusión para los expertos de Gestión y se recolectó data muy relevante, como la que se expone a continuación: Las pymes deben atacar nichos de mercado; como establece Porter, enfocarse en nichos y en estos sin ser líder en costos, ofrecer precios convenientes y un servicio distintivo, estrategia de enfoque (Chaihuaque, 2020). Esto es complementado por Tsukazan (2020), quien indicó que la estrategia depende del sector de la pyme. Se debe realizar un análisis interno y externo para decidir qué estrategia es adecuada. Para poder establecer una estrategia de diferenciación es necesario conocer al cliente, y entender sus necesidades y problemáticas. Para Salomón (2020), considera que debemos escoger una, de las estrategias genéricas de Porter, sobre las demás, pero depende del giro del negocio, del sector, del tamaño de la empresa y del público que atiende.

#### **3.4.1.2.3. Innovación**

En la actualidad los negocios si no se reinventan con el pasar de los años podrían perder a los clientes que con tanto esfuerzo han conseguido; por ende, la innovación debe ser constante y siempre velando a que con esta las empresas puedan llevar las últimas novedades a su cartera de clientes y mantener su nivel de ingresos. La innovación, a consecuencia de la pandemia, ha generado que el 60% de las empresas de Latinoamérica empiecen a virtualizar todos sus procesos

y acercamiento al cliente (Salomón, 2020). Del mismo modo, ahora con más razón es el uso de tecnología para generar canales de venta, desde el celular con *WhatsApp* al comercio electrónico (Chaihuaque, 2020). De acuerdo con Tsukazan (2020) el activo más importante de la empresa son las personas, y se necesita un líder que innove e inspire a los demás. El contexto de la pandemia ha generado retos a las organizaciones para que se adapten a las nuevas restricciones del mercado.

#### **3.4.1.2.4. Capacitaciones constantes**

El cuarto factor que se consideró para la continuidad del negocio es el hecho de brindar capacitaciones constantes a los trabajadores, ya que un equipo capacitado con las últimas tecnologías y conocimientos podría brindar mejores resultados a la organización y por ende mejores beneficios. Este factor es ampliado por las opiniones de diversos expertos en Gestión como se presenta a continuación. Soriano (2020) considera que las capacitaciones son muy importantes y que las empresas con el tiempo son conscientes de su relevancia. Tsukasan (2020) considera que las en las empresas familiares primero se debe contar con un plan estratégico, establecer un plan de evaluación de desempeño, KPIs, y finalmente las capacitaciones.

#### **3.4.1.2.5. Conocimiento de clientes**

El quinto factor sería el conocimiento de clientes, ya que esto ayudaría a saber qué necesidades tienen estos y a través de ello ofrecer un mejor producto o servicio. La ventaja de una empresa familiar es que conoce muy bien su producto o servicio, así como a su cliente (Tardillo, 2020). Así mismo, Salomón (2020) considera que es imperativo que una empresa familiar-pyme conozca a cabalidad a sus clientes para asegurar su continuidad dentro su mercado. Chaihuaque (2020) menciona que una pyme al atender un pequeño nicho debe aprender a identificar las necesidades de sus clientes, ya que perder a uno les resultaría muy costoso. Al respecto, Tsukazan (2020) complementa mencionando que el saber conocer a sus clientes es lo más importante, porque esta cercanía representa una ventaja frente al resto competidores.

#### **3.4.1.3. Factores en contra de la continuidad de las pymes familiares**

Entre los factores seleccionados que podrían impedir la continuidad de las pymes familiares se seleccionaron cuatro: los problemas familiares, el mal clima organizacional, la falta de gestión-visión estratégica y la falta de recursos financieros. A continuación, se pasa a detallar brevemente la selección de estos cuatro factores como causantes del cierre de las pymes familiares. Es común que las disputas en el ámbito familiar tengan origen en situaciones generadas dentro de la organización o con relación a ella. Entre los problemas más frecuentes de las empresas familiares están la contratación inadecuada de personal, una estructura organizacional poco clara, excesiva rigidez, luchas por el poder de la compañía, la sucesión empresarial, entre otros problemas (PwC, 2020). Asimismo, estas empresas son más conocidas por situaciones conflictivas entre los integrantes que por sus éxitos y logros conseguidos; vale la pena referirse al

concepto de nepotismo, la preferencia de un pariente sobre otra persona ajena a la empresa más calificada. Esto se evidencia en la sucesión, debido a que pueden existir familiares que deseen el poder de la compañía, y esto a su vez genere conflictos entre los miembros (Martínez, 2010).

El clima organizacional es definido como el ambiente subjetivo de la organización que se genera a partir de las condiciones que componen la interacción social y la estructura organizacional y que influyen en el comportamiento de los trabajadores (Méndez, 2006). Asimismo, se indica que el clima organizacional fomenta el desarrollo de los trabajadores, lo que se refleja en cumplimiento de los objetivos de la compañía, al proporcionarles un buen ambiente de trabajo y así generar satisfacción en ellos (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj, y Ezzatabadi, 2016). De la misma manera, se hace mención que el clima organizacional es una variable que guarda relación con el bienestar de las personas en su trabajo y que por consecuencia afecta o influye en su desempeño laboral (Chiang, Rodrigo y Partido, 2010). Por ende, un mal clima organizacional podría repercutir negativamente en el desempeño de la empresa.

De acuerdo con David, “la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.” (David, 2003, p.5) En este caso, una correcta gestión estratégica en las empresas podrá apoyar al desarrollo de su continuidad, ya que se tendrá una línea de acción planificada con sus respectivos objetivos y metas en diferentes periodos de tiempo. De la misma manera, López menciona lo siguiente: “la planeación estratégica ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas” (López, 2005).

Las pymes representan gran parte del motor económico de los países latinos, ya que significan por lo menos el 85% del rubro empresarial y contribuyen al menos al 50% de la generación del empleo (Raufflet, Lozano, Barrera, García, 2012). No obstante, se ha evidenciado que estas empresas no logran permanecer en el mercado por mucho tiempo, ya que el índice de mortalidad en las pymes es de alrededor del 80%, es decir, no pasan de los dos años de operaciones (Raufflet et al. 2012). Uno de los principales motivos de su cierre es dificultoso que es acceder a los recursos necesarios para su funcionamiento, así como dificultades para desarrollar una gestión exitosa de los mismos (Vera, Melgarejo y Mora, 2014).

A continuación, se presentan los hallazgos de las entrevistas a los expertos en Gestión respecto a los presentes factores que no permitirían la continuidad de las pymes familiares.

#### **3.4.1.3.1. Problemas familiares**

El primer factor para considerar que podrían atentar en contra de la continuidad es el conflicto familiar, ya que, si no se consigue diferenciar la familia del trabajo, se pueden generar



dificultades para el negocio y, en última instancia, el cierre del mismo. De acuerdo con Velázquez (2020) los problemas familiares suceden al pasar a la segunda generación al abordar los temas de sucesión; así como que es fundamental separar el flujo económico de la empresa y de la familia. Mendoza (2020) comenta que las relaciones afectan el desempeño de las empresas, y que los problemas familiares más típicos son patrimoniales, económicos, reparto de utilidades, posesión de acciones y por poder dentro de la empresa. Según Tardillo (2020), en la medida que se logre diferenciar entre los problemas de la empresa y los de la familia, el éxito del negocio seguirá encaminado, porque al llevar los problemas del trabajo al hogar, o viceversa, se originan conflictos e impide el logro de los objetivos. Tsukazan (2020) comenta que, en base a su experiencia, los conflictos entre miembros de la familia perjudican en el desempeño del negocio.

#### **3.4.1.3.2. Mal clima organizacional**

Otro factor para considerar es un mal clima organizacional, ya que podría disuadir al talento humano a quedarse por más tiempo dentro de la empresa. Chaihuaque (2020) menciona que se pueden formar bandos entre los familiares; así mismo, Tsukazan (2020) comenta que si hay un mal clima en entre los miembros de la familia va a repercutir en la organización y sus resultados, y que se genere desconfianza para poder involucrarse el negocio. Salomón (2020) agrega que el clima organizacional es exactamente igual al clima del hogar, uno es el reflejo del otro.

#### **3.4.1.3.3. Falta de gestión estratégica-visión estratégica**

Un factor que consideramos fundamental para la continuidad de una pyme es tener una estrategia definida para el desarrollo de todos sus procesos y por ende una gestión-visión estratégica del negocio, lo cual se considera que de no tenerlo podría afectar el desarrollo a futuro de la empresa. No obstante, hubo diferencia de opiniones entre los expertos, las cuales se presentan a continuación:

Por un lado, Chaihuaque (2020) estima que las pymes poseen una visión estratégica, pero a mediano plazo, ya que, en el corto plazo, aunque una empresa no cuente con una visión, puede seguir subsistiendo y creciendo, mas no es sostenible en el tiempo. Así mismo, Salomón (2020) comenta que las mypes y pymes no realizan un estudio de estrategia formal; sin embargo, este es indispensable, porque si no hay estrategia, no hay negocio. Por otro lado, Soriano (2020) opina al no tener una dirección clara, es decir a dónde apuntar, además de ser generalmente desordenadas, no existe una estrategia clara. Mendoza (2020) añade que la falta de dirección, planeación, ejecución, supervisión y control, en conjunto la gestión estratégica, constituyen un problema que perjudica el desempeño de la organización. Tsukazan (2020) concluye que definitivamente se cuente con un plan estratégico y una visión compartida entre los miembros de la familia para que la empresa se desarrolle.

#### **3.4.1.3.4. Falta de recursos financieros**

El último factor en contra que se consideró es no contar con los recursos financieros suficientes para mantener vivo el negocio. La falta de financiamiento o capital representan un problema para las pymes, así lo exponen los expertos que se entrevistaron. Primero, Tardillo (2020) señala que toda gira en torno la rentabilidad, cuyas ratios definen si la empresa continúa o no; así mismo, añade que es común que en las pymes familiares no exista una diferenciación clara entre los gastos de la empresa y los familiares. Mendoza (2020) añade que las pymes familiares tienen una mala fama con respecto al mal manejo de sus recursos económicos, lo que les podría causar cierta exclusión del sistema financiero y, por ende, recurrir al buscar apoyo en la misma familia para reunir capital. Al respecto, Salomón (2020) complementa al afirmar que la falta de capital o el no tener acceso al crédito no es una limitante para estas empresas, ya que gran parte del apoyo financiero recae en los miembros de la familia. Tsukazan (2020) menciona que la solvencia es crítica para las pymes, porque es la principal razón de su bancarrota. Mendoza (2020) recomienda contar con un sistema de control financiero, por ejemplo, en base a presupuestos.

En conclusión, a partir de las entrevistas a expertos se obtuvieron los resultados expuestos en el Anexo H, y se resumen de la siguiente manera:

Víctor Tardillo brindó su conformidad con todos los factores expuestos a favor de la continuidad, así mismo, con los cuatro factores en contra.

Bruno Chaihuaque estuvo de acuerdo con cuatro de cinco factores a favor, exceptuando diferenciación, ya que opina que según el negocio se podría optar por un liderazgo en costos o segmentación. Respecto a factores en contra, no estuvo del todo de acuerdo con la falta de gestión estratégica ni con falta de crédito, porque considera que aún sin una estrategia podrían desarrollarse en su mercado y se puede sostenerse en el capital propio, respectivamente.

Germán Velázquez estuvo de acuerdo con tres de cinco factores a favor, exceptuando al plan de sucesión y el conocimiento de clientes, ya que el negocio puede continuar en el mercado sin necesariamente ser familiar y que en caso el conocimiento de clientes sea bajo no influye en la continuidad, respectivamente; no obstante, estuvo de acuerdo con todos los factores en contra.

Jaime Salomón estuvo de acuerdo con tres de cinco, exceptuando la diferenciación y la capacitación, ya que el primero es un factor muy variable sujeto al rubro de la empresa y el segundo no es suficiente difundido para el desarrollo de las pymes. Respecto a los factores en contra, estuvo conforme con dos de cuatro, exceptuando el clima organizacional y la falta de crédito o capital, porque no representan una limitante para las empresas familiares.

Regina Soriano brindó su aprobación a todos los factores a favor de la continuidad. También mostró su aprobación con tres de cuatro factores en contra, excepto con la falta de crédito.

Jorge Mendoza dio su aprobación a tres de cinco factores, exceptuando la diferenciación y la capacitación, ya que la primera depende del *core* del negocio y la segunda no es una práctica frecuente entre las pymes familiares. Así mismo, estuvo de acuerdo con dos de cuatro factores en contra, exceptuando la falta de visión estratégica y la falta de crédito, porque no siempre es causal de cierre y se puede emplear el capital de la alta gerencia, respectivamente.

Rubén Tsukazan brindó su total aprobación tanto a los cinco factores a favor de la continuidad como a los cuatro factores en contra.

Enrique Mendoza otorgó su visto bueno a cuatro de cinco factores, excepto a la diferenciación, ya que considera está supeditado al giro de negocio. También estuvo de acuerdo con tres de cuatro factores en contra, exceptuando la falta de crédito o capital, debido a que se basa en los propios ahorros de los miembros de la familia.

#### **3.4.2. Miembros de CLB Consultores:**

A continuación, se menciona los hallazgos obtenidos por el desarrollo de las entrevistas realizadas a los trabajadores de CLB Consultores y a su gerente general.

##### **3.4.2.1. Motivaciones de trabajadores en CLB Consultores**

La motivación se puede definir como un estado psicológico que es afectado tanto por fuerzas internas como fuerzas externas, las cuales pueden estimular, dirigir o mantener los comportamientos (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009). Asimismo, la motivación implica una serie de procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para poder alcanzar un objetivo (Robbins & Coulter, 2014). A continuación, se muestran las motivaciones de algunos trabajadores por medio de las siguientes citas: “lo que me motiva a mí es que la empresa crezca, tanto en conocimientos como a nivel profesional sea una empresa grande, que pueda tener sucursales” (Cherre, 2020); “lo bueno de CLB en contraste de las otras empresas donde he laborado, es el compañerismo del equipo de trabajo” (Quincho, 2020); “en realidad, la motivación es que siempre hay encargos y que no todos estos proyectos tienen la misma estrategia de planteamiento, por ende, vamos aprendiendo más” (Sánchez, 2020).

##### **3.4.2.2. Respecto a la visión y misión de CLB Consultores**

La misión y la visión permite perfilar los objetivos de la empresa, es la manera en que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo para su continuidad. En síntesis, la misión y visión en esencia son la declaración de principios de la empresa. No obstante, al momento de realizar las diversas entrevistas a los miembros de CLB Consultores, se obtuvieron

las siguientes respuestas: De acuerdo con la información recaudada, se halló que Kelly Aguirre, coordinadora de seguridad, indica que la misión es “brindarle todas las soluciones a nuestros clientes que nos buscan y la visión es poder aumentar la cartera de clientes” (Aguirre, 2020). Del mismo modo, Manuel Cherre, encargado del departamento de ingeniería, indica que la misión es “que todos los proyectos de la empresa se puedan concluir en el tiempo y la visión es que la empresa siga adelante y que los hijos del dueño de la empresa en este caso Brandon pueda seguir con esta cadena” (Cherre, 2020). Asimismo, Edwin Sánchez, coordinador de arquitectura, indica que la misión es cumplir con las metas de desarrollo de los proyectos y la visión manejar nuevos programas, cumplir los plazos establecidos con los clientes (Sánchez, 2020). Finalmente, a las opiniones de la visión y misión de los coordinadores de CLB Consultores, se le debe sumar la opinión del líder de la consultora, la cual es la siguiente:

“La misión que tenemos es la actividad que desarrollamos hoy en brindar un servicio de consultoría integral y personalizado [...], para nosotros nuestro objetivo es la tranquilidad de nuestros clientes [...]. La visión que tenemos... bueno, veo a CLB, en un mediano y largo plazo, como una consultora que brinde soporte legal y soporte de ingeniería; veo a la empresa dividida en dos: por un lado, el soporte legal marco con los puntos reguladores tributarios y administrativos; y, por otro lado, la parte que realiza ingeniería y construcción.” (Lainez, 2020)

### **3.4.2.3. Situación interna y externa de CLB desde el punto de vista de los trabajadores**

#### **3.4.2.3.1. Fortalezas y debilidades de CLB Consultores**

Todas las áreas de una compañía interactúan entre sí, de forma que mediante un análisis de fortalezas y debilidades es posible dilucidar una imagen de cómo se relacionan estas áreas con los resultados esperados (Gallardo, 2012). A continuación, se muestran las fortalezas y debilidades que observan los trabajadores de CLB:

Por un lado, entre las fortalezas se obtuvo la siguiente información:

“Las fortalezas de la empresa es que todas las personas están capacitadas o si bien es cierto cuando ingresan recién egresados de las carreras, por decir su primer año de trabajo, acá se les hace una capacitación” (Cherre, 2020). “Algunas de las fortalezas son los clientes en realidad; tenemos muy buenos clientes en el rubro que siguen confiando en nosotros, por ejemplo, Aceros Arequipa y las principales Pesqueras del Perú para los proyectos de edificaciones, de defensa civil, etc.” (Sánchez, 2020). “Primero, la cartera de clientes de CLB es increíble; son clientes que van de todos los rubros desde industrias [...], lo que demuestra que se han logrado ganar la confianza. Otra es que tiene unos profesionales un equipo muy fiel y extremadamente capacitado” (Rojas, 2020). “La fortaleza es, uno, el equipo, también el líder, porque él es el que de alguna forma hace que los trabajos tengan más peso” (Quincho, 2020). “La fortaleza es que nuestro

gerente es muy hábil, una persona, es muy abierta a nuevos proyectos, y su capacidad de liderazgo para que todos nos unamos y seamos un buen equipo” (Aguirre, 2020). Finalmente, las fortalezas que rescata el gerente general es la siguiente: “Una fortaleza hay una identificación con cada cosa que hacemos, no nos permitimos equivocarnos, siempre caminamos bajo los objetivos de asegurar una consultoría en primera calidad” (Lainez, 2020).

Por otro lado, entre las debilidades se encontró la siguiente información:

“En este caso pienso que una es el tema de entregar los expedientes a tiempo, se arma un cronograma, pero a veces no se cumple porque cada persona puede tener 2 o 3 proyectos, pero tratamos de hacer nuestro mayor esfuerzo” (Cherre, 2020). “Una de las debilidades es que a veces no cumplimos con el plazo pactado” (Sánchez, 2020). “Una debilidad como tal, no en lo que nosotros le entregamos al cliente, sino de forma interna, nos falta ser más organizados en cuanto a los trabajos” (Hernández, 2020). “Algo que se puede mejorar es la organización, si fuera fundamental que la organización de los equipos de los proyectos se empiece a considerar, los *deadlines*” (Rojas, 2020). “A veces piden las cosas a última hora y tenemos que correr y quedarnos hasta tarde” (Salinas, 2020).

Toda esta información brindada por los miembros de CLB Consultores es corroborada por el gerente general César Lainez indicando lo siguiente: “Diría que nos falta tiempo para atender a nuestros clientes, nos falta tiempo para ayudarlos a todos, pero por un factor de tiempo, no es posible” (Lainez, 2020).

#### **3.4.2.3.2. Oportunidades y amenazas de CLB Consultores**

Uno de los fines más importantes de la exploración del entorno es identificar nuevas oportunidades de negocio, que a su vez representan un conjunto de necesidades en la que la empresa puede alcanzar un desempeño rentable, mientras que una amenaza es un reto planteado por una tendencia dentro del entorno, la cual podría conllevar al cierre de la empresa si no se soluciona a tiempo (Gallardo, 2012). A continuación, se desarrollan la serie de oportunidades y amenazas que observan los trabajadores de la presente organización:

Por un lado, entre las oportunidades se destacan las siguientes:

Tanto Manuel Cherre (2020) como Susan Rojas (2020) piensan que podrían ser los clientes, con los cuales cuenta en la actualidad la organización, esto podría representar una excelente oportunidad para poder desarrollar nuevos proyectos de mayor calibre en un futuro. Edwin Sánchez (2020) indica que lo que pasa es que CLB es una empresa especializada en consultoría y permisología; son proyectos que la mayoría de las empresas no se enfocan tanto como CLB, y, a su vez, esta idea se ve complementada con la opinión de Junior Avilés (2020),

que indica que tal vez se podría incursionar en otro tipo de servicios a los que ya realiza la empresa, pero hace hincapié en que se requiere más mano especializada para dichas labores.

Por otro lado, entre las amenazas se pueden mencionar las siguientes:

“Que la economía nacional no permita el tipo de consultoría, que brindamos, que está orientado a la gran industria, como la pandemia, lo cual podría afectar a la empresa. Lo segundo sería que el personal se vaya por alguna circunstancia” (Lainez, 2020). “Alguna amenaza sería, no cumplir con el cliente, para mí sería una amenaza que nos pone riesgo la reputación de la empresa” (Hernández, 2020). “Una amenaza, bueno que nos falte el gerente, no sé podría ser no llevar la misma línea de él. No creo que el covid sea una amenaza, porque nos da nuevas opciones, nuevos rumbos” (Aguirre, 2020).

#### **3.4.2.3.3. Sentido de pertenencia y ambiente laboral en CLB Consultores**

El sentido de pertenencia puede ser definido por la forma en cómo un trabajador se siente parte de una empresa y se adopta los objetivos de equipo, es decir de la organización, como propios. Cuando se cuenta con un trabajador con un alto sentido de pertenencia, este va a demostrar un mejor desempeño en sus labores y se gozará de un mejor ambiente laboral (Robbins & Coulter, 2014). De la misma manera, los empleados les importa su ambiente laboral, tanto por la comodidad personal como para que les resulte asequible realizar un buen trabajo, debido a que se acrecienta la sinergia del equipo. Los estudios demuestran que los trabajadores prefieren entornos seguros y cómodos, para que así les sea posible desarrollar mejor sus actividades laborales (Robbins & Judge, 2009). A continuación, se exponen los hallazgos de este tópico por parte del equipo de trabajo de CLB:

“Bueno al trabajar en una empresa de la misma familia, hay unión, hay aprecio, hay compromiso con los trabajadores, sobre todo motivación y constancia para salir adelante” (Cherre, 2020). Asimismo, Edwin Sánchez (2020) comenta lo siguiente: “En realidad, compartimos mucho con los jefes y con el grupo humano que va llegando a la empresa; siempre estamos en constante comunicación, en cuestión de proyectos en curso”. Además, la urbanista Susan Rojas (2020) comenta que nunca había trabajado en una empresa así, pero siente que le agrega un tema familiar, con César, Miceci, Kelly, tienen nexos sanguíneos, pero que a todos se les recibe con ese mismo calor de familia.

Respecto al ambiente laboral se recolectaron las siguientes afirmaciones: “estamos en un ambiente agradable, con todas las comodidades, el dueño de la empresa siempre busca darnos todo lo mejor” (Cherre, 2020). “Bueno la mayoría, prácticamente el 80% de las personas, que laboran son jóvenes, por ende, la comunicación con mis pares es sencilla por ser personas contemporáneas, a nivel general todos están comprometidos con sus proyectos” (Rojas, 2020).

“Se siente que hay bastante unión entre las personas, bastante apoyo y estima. Asimismo, el señor Lainez se siente como un padre, que te apoya en todo y lo que no sabes, te guía” (Salinas, 2020)  
“Bueno mi opinión se siente muy ameno porque básicamente parece que todos fuéramos una gran familia. Valoro la oportunidad que me ha dado y valoro este el ambiente de trabajo y todo lo que engloba la empresa” (Hernández, 2020).

#### **3.4.2.4. Factores a favor de la continuidad desde el punto de vista de los trabajadores**

##### **3.4.2.4.1. Apreciación de la existencia o no de un plan de sucesión en CLB Consultores**

El plan de sucesión es un proceso mediante el cual la organización identifica que, cuando un colaborador clave se va a retirar o va a salir de la compañía, debe haber otra persona preseleccionada para poder llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo nivel de exigencia y con las mismas habilidades para su desarrollo (Guinjoan & Llauro, 2000). Para que una pyme se siga considerando familiar, es necesario que un miembro de la familia pueda tomar el mando de la empresa; caso contrario no habría una segunda generación. A continuación, se recogen las siguientes perspectivas de los trabajadores de CLB de respecto a este factor:

Por un lado, Edwin Sánchez (2020), indica que cree que sí existe dicho plan, que actualmente están en crecimiento por los trabajos obtenidos, que más adelante pasará al hijo o a alguno de los encargados que se le tenga mayor confianza dentro de la oficina. De la misma forma, Susan Rojas (2020) indica que supuestamente Brandon sería uno de los sucesores, ya que ya ha trabajado con el equipo de CLB y fue el encargado de añadir el cronograma de trabajos para ser más eficientes. Asimismo, menciona que la sucesión ya está en camino, que no son como otras empresas que esperan hasta el final, que Brandon ya tiene un conocimiento sobre cómo manejar la empresa y a su criterio piensa que lo haría muy bien en un futuro.

Por otro lado, existen unas opiniones referentes a la falta de planificación en el tema de la sucesión: El coordinador de ingeniería civil, Manuel Cherre (2020) indica que, desde su punto de vista, el plan de sucesión todavía no está definido, pero que le gustaría saber quién sería el encargado de tomar la posta en la empresa. Asimismo, Olga Paredes (2020) indica lo siguiente: “por lo que es una pyme familiar, podría continuar para los que son de su familia cercana, pienso que pasaría a algún hijo y sino a algún trabajador de confianza”.

Finalmente, Kelly Aguirre (2020) indica lo siguiente: “Sí, justamente para eso se están preparando la cadena, la secuencia para que no quede ahí. Para que el proceso de sucesión sea exitoso debe haber un buen líder, una buena capacidad de dirección, ser un buen director más que todo”. Asimismo, César Lainez (2020) sobre el plan de sucesión tiene la siguiente acotación: “Es una situación que sí he pensado, si hubiera una sucesión que pienso de manera inmediata en mi hijo, en Brandon; igual siempre estaré ahí viendo las relaciones con los clientes, pero la administración y cuentas de la gerencia si me gustaría que se queden con él”.

#### **3.4.2.4.2. Diferenciación de CLB Consultores**

La diferenciación en las empresas se explica cuando estas son capaces de brindar al cliente un producto o servicio único. Por lo tanto, este cliente estará dispuesto a pagar más; sin embargo, eso no implica que los costos puedan adoptar cualquier valor (Díaz, 2009). Asimismo, la diferenciación se basa en diferenciar el producto o servicio ofrecido creando así un producto que en toda la industria se pueda percibir como único, esto se puede lograr por el diseño de la marca, la tecnología usada, el servicio al cliente brindado, las redes de distribución, entre otras (Porter, 2009). A continuación, se brindan algunas apreciaciones del factor en cuestión:

“El conocimiento del señor Cesar, ya que él maneja bastante el rubro del derecho, de lo legal; ese es el plus que se tiene, lo que nosotros no vemos como una respuesta, el señor Lainez sí lo tiene claro. Esa mezcla de las carreras de arquitectura y derecho ha hecho que tengamos eficiencia para los trabajos” (Quincho, 2020). Asimismo, Cherre (2020) afirma lo siguiente: “la diferencia es que nosotros tenemos más conocimiento en esto, si bien hay otras empresas que hacen lo mismo que nosotros, no tienen la capacidad técnica, son más prácticos”. “Se puede diferenciar por lo preciso y lo exacto que es nuestro trabajo. Personalmente por lo que he trabajado aquí, me he fijado en lo que de repente, los trabajos realizados por otras empresas se equivocan en cosas puntuales, cosas que no nos pasan, porque buscamos ser lo más puntuales para que de repente el pago del impuesto o cualquier otro tipo de trabajo que hacemos aquí sea lo más exacto posible” (Hernández, 2020). Kelly Aguirre (2020) añade lo siguiente: “nosotros nos preocupamos bastante porque el cliente quede satisfecho en cuanto al resultado y al proceso, por ejemplo, en el caso de los ITSE, los certificados de defensa, desde la tramitación de documentos los acompañamos, nos hacemos cargo de la inspección, acompañamos a los inspectores, damos solución a cualquier falla que haya en el proceso hasta la obtención del certificado y en todo proyecto es así, desde el inicio hasta el final estamos juntos”. César Lainez (2020) lo sintetiza de la siguiente manera: “La consultoría que brindamos es integral, es muy personalizada, generamos una tranquilidad al cliente, de que su proyecto está encaminado, de que hay seguimiento permanente”.

#### **3.4.2.4.3. Innovaciones en CLB Consultores**

En la actualidad, la innovación es una necesidad absoluta en las organizaciones para poder sobrevivir, las compañías que no invierten en innovación ponen en un grave riesgo su futuro (García, 2012). Asimismo, cuando se habla propiamente de innovación, se hace mención a todo cambio, basado en conocimientos de cualquier tipo, siempre que genere valor y cuando tenga consecuencias económicas directas (Mulet, 2005). A continuación, se presentan los siguientes hallazgos referentes al este factor:



De acuerdo con la información recaudada, Manuel Cherre (2020) indica que cuando se habla de innovación, piensa en todo lo relacionado a la parte tecnológica e indica que se han tomado algunos puntos, pero que no se ha llegado a concretar, y habla sobre la planificación mediante el software del Ms Project, por medio del hijo del gerente, Brandon, pero no se ha logrado concretar en su totalidad.

Con respecto a otros miembros de la empresa, Edwin Sánchez (2020) indica que por temas de innovación han usado diagramas Gantt, lo cual sería muy fundamental para poder establecer plazos y las estrategias de trabajo. De la misma manera, Susan Rojas (2020), considera que CLB está en la capacidad de otorgar innovación, pero por temas de la pandemia con el Covid 19, esto se ha paralizado un poco; indica que las operaciones en la consultoría estuvieron paralizadas por cuatro meses y por ello fue un poco complicado seguir en el proceso de esta innovación continua.

Sobre esto, Gerardo Hernández (2020), indica que la innovación la ve en la implementación de los cronogramas de trabajo, para que les pueda servir de ayuda con los tiempos de entrega de los proyectos; añade que la idea surgió cuando andaban realizando un proyecto para licencias de edificación y se realizó un cronograma para el seguimiento del desarrollo del proyecto y con ello se observó que marchaba bien y se cumplían los plazos de entrega. De la misma manera, el gerente de la empresa, César Lainez, indica que están planificando mejor sus estrategias, delegando funciones de actividades que antes él veía directamente y esto les permitía optimizar de una mejor manera los tiempos para el desarrollo de los proyectos (Lainez, 2020).

#### **3.4.2.4.4. Capacitaciones en CLB Consultores**

Muchas empresas consideran las capacitaciones como un gasto innecesario y no como una inversión que aportará al desarrollo de sus trabajadores. Las organizaciones que realizan capacitaciones pueden adquirir una serie de beneficios: un aumento en la productividad y calidad en el trabajo, disminución del requerimiento de supervisión, mayor facilidad para la resolución de problemas, etc. (Conexión Esan, 2016). De la misma manera, la capacitación es el proceso mediante el cual una empresa explora diferentes maneras en las que sus trabajadores puedan alcanzar nuevas habilidades y destrezas que enriquezcan su desempeño en sus actividades laborales (Parra & Rodríguez, 2016). A continuación, se muestran las opiniones de los trabajadores de CLB respecto a este factor:

Manuel Cherre (2020) menciona que tuvo una capacitación a nivel de software y añade que si el equipo lo necesita se brinda el curso pagado para que puedan capacitarse. De la misma manera, Edwin Sánchez (2020) comenta que ha tenido un programa de capacitación en el primer trimestre del año en cuestión de gestión y normatividad; no obstante, por temas de la pandemia

no se llegó a concluir y, actualmente, se encuentra en una capacitación por temas de saneamiento con las nuevas normativas impuestas por el gobierno.

Anteriormente se han realizado capacitaciones a los trabajadores en temas regulatorios y normativa relevante para el desarrollo de consultorías. Edwin Quincho y Manuel Salinas mencionan lo siguiente: Por un lado, Edwin indica que el año pasado, 2019, se hizo una capacitación y ahora por motivos de la pandemia se hizo una virtualmente, enfocado en las regulaciones, y añade que una vez concluida no se ha vuelto a realizar una nueva capacitación (Quincho, 2020). Por otro lado, Manuel Salinas, comenta que las capacitaciones son realizadas en el día a día, no hay un día que no aprenda algo nuevo; agrega que si hay temas que posiblemente no conozca, pero se le enseña en el momento (Salinas, 2020). En suma, Cesar Lainez (2020) especifica que ya había iniciado nuevamente a realizar las capacitaciones, pero que aún están muy ajustados con los tiempos, pero sí lo mantienen como una meta a alcanzar.

#### **3.4.2.4.5. Conocimiento de clientes de CLB Consultores**

Una de las claves del éxito de una empresa radica en el comportamiento comercial de sus clientes. Si se es capaz de conocerlo a profundidad, le será posible satisfacer las necesidades de sus clientes. (Pérez y Pérez, 2006). Asimismo, hay que resaltar que una gestión efectiva de clientes es la piedra angular sobre la cual se debe sostener el desarrollo y crecimiento de toda empresa (Conexión Esan, 2016). A continuación, se exponen los hallazgos respecto a este factor:

De acuerdo con la información recaudada, Manuel Cherre (2020) indicó que sí existe un conocimiento de los clientes que posee la organización, ya que se tiene una base de datos de los clientes frecuentes, entre los cuales están Aceros Arequipa, Río Seco, Maccaferri, entre otros. Esta afirmación es complementada por Ediel Quincho (2020), quien especifica que todos los trabajos realizados para estos clientes son guardados en un historial dentro de la base de datos. Con respecto al gerente de CLB Consultores, César Lainez, destacó que sí se conoce a cabalidad lo que requieren los clientes, lo que se tiene pendiente por hacer, cuáles serían las soluciones y cómo manejarlas. Así mismo, recalcó que para poder conocer a profundidad a sus clientes se realizan reuniones y visitas a sus sedes de operaciones para poder conocer más a fondo de las necesidades requeridas por los clientes; no obstante, actualmente por temas de la pandemia esto se ha reducido a reuniones virtuales (Lainez, 2020).

#### **3.4.2.5. Otros factores que podrían ayudar a CLB a continuar en el mercado**

**Tabla 8: Nuevos Factores según los trabajadores**

<b>Trabajador</b>	<b>1er Factor</b>	<b>2do Factor</b>	<b>3er Factor</b>
Kelly Aguirre	Capacitaciones	Respetar funciones	Aumentar sueldos
Manuel Cherre	Un apoyo directo al jefe	Incorporar más personal	-
Edwin Sánchez	Presentación de expedientes	Estrategias diferenciadoras	Manejo de normatividad
Susan Rojas	Innovación	Descentralización interna	capacitaciones
Gerardo Hernández	Aumentar la eficiencia	Automatización de procesos	Mejores implementos para el trabajo de campo
Junior Avilés	Capacitación	Buen nivel informático	-
Ediel Quincho	Capacitación	Mejorar las máquinas de la organización	Planificar mejor los proyectos
Manuel Salinas	Formalización de CLB	Diseño de página Web	-
Olga Paredes	Diseño de página Web	Aumentar el personal	Capacitaciones

En el desarrollo de las entrevistas a los trabajadores de CLB Consultores, una de las preguntas finales era poder conocer cuáles serían los factores que en su opinión podrían apoyar la continuidad de CLB Consultores, lo cual arrojó los siguientes resultados: En primera instancia, muchos de los trabajadores de CLB indicaron que un factor relevante para la continuidad de la organización era el hecho de poder realizar las capacitaciones y, en menor medida, aplicar un factor diferenciador con una automatización de procesos e innovar en el desarrollo de las actividades de la consultora. No obstante, salieron nuevos factores que podrían apoyar a la continuidad de la empresa, como es el factor indicado por Olga Paredes y Manuel Salinas, la digitalización, es decir importancia del diseño de una página web, ya que esto podría apoyar a una mayor difusión de la consultora y con ello poder obtener más proyectos. De la misma manera, Manuel Cherre y Olga Paredes indicaron que se necesita más personal, ya que actualmente hay mucha carga laboral para los diez integrantes de la consultora. Finalmente, tanto Gerardo Hernández como Ediel Quincho hicieron la referencia de poder contar con mejor equipo y herramientas para el trabajo de campo, ya que indican que por un lado no todas las computadoras son igual de nuevas y que para las visitas a trabajo de campo deberían renovar las herramientas.

#### **3.4.2.5.1. Relación con el top 5 de factores elegidos para la continuidad de la empresa**

**Tabla 9: Puntuación de los factores a favor de la continuidad**

Nombre	1	2	3	4	5
Kelly Aguirre	Innovación	Diferenciación	Capacitación	Conocimiento de clientes	Sucesión
Manuel Cherre	Capacitación	Sucesión	Diferenciación	Innovación	Conocimiento de clientes
Edwin Sánchez	Capacitación	Innovación	Sucesión	Conocimiento de clientes	Diferenciación
Susan Rojas	Innovación	Diferenciación	Capacitación	Conocimiento de clientes	Sucesión
Gerardo Hernández	Capacitación	Innovación	Conocimiento de clientes	Diferenciación	Sucesión
Junior Avilés	Conocimiento de clientes	Capacitación	Innovación	Diferenciación	Sucesión
Ediel Quincho	Capacitación	Innovación	Sucesión	Diferenciación	Conocimiento de clientes
Manuel Salinas	Capacitación	Sucesión	Diferenciación	Innovación	Conocimiento de clientes
Olga Paredes	Sucesión	capacitación	Conocimiento de clientes	Innovación	Diferenciación

En la última pregunta de la entrevista, se les pidió a los trabajadores de CLB que realicen su propio ranking de la escala del uno al cinco, siendo el uno el más importante o primer lugar, mientras que el cinco el menos importante o último lugar, de los factores seleccionados que serían favorable la continuidad del negocio. Se les otorgó un valor a cada posición: 1 tendría un valor de 0.30; 2, un valor de 0.25; 3, un valor de 0.20; 4, un valor de 0.15; y 5, un valor de 0.10. En ese sentido, se realizó una ponderación para poder analizar los resultados (ver Anexo N), cuyos resultados fueron los siguientes: el factor más relevante resultó ser el poder aplicar capacitaciones, ya que se considera que la normativa legal contiene cambios constantes y, a su vez, siempre es importante capacitarse en los programas informáticos que vayan surgiendo o capacitar a los nuevos talentos que lleguen al negocio. El segundo factor más relevante sería la innovación, con lo cual podrían mantenerse en el mercado sin problema alguno. Para CLB Consultores, una innovación necesaria sería el hecho de la creación de una página web en primera instancia para obtener un mayor alcance. El tercer factor sería la sucesión, porque ellos aspiran continuar dentro el negocio y crecer profesionalmente a la par de este, así como le agrada el ambiente amical y el clima organizacional al tratarse de una empresa familiar, por lo que esperan que el negocio continúe dentro de la familia Lainez. El cuarto factores es la diferenciación, el cual actualmente está muy presente en el negocio, debido a que mezcla el conocimiento técnico de arquitectura e

ingeniería con el conocimiento legal, junto con la amplia experiencia del gerente. Finalmente, en promedio ubicaron al conocimiento de los clientes en último lugar, debido a que, al ya mantener un contacto muy cercano y directo con sus clientes, y al proporcionar un servicio tan técnico-especializado, consideran que conocen a detalle las necesidades, así pueden proporcionar soluciones rápidas y reaccionar ágilmente a eventualidades que podrían presentarse durante la etapa de seguimiento de la consultoría.

#### **4. Indicadores**

Se realizó una aplicación y análisis de los indicadores (Véase Anexo L) obtenidos de la matriz de consistencia (Véase Anexo B). Los resultados de la aplicación de los indicadores son brindados a desde, generalmente, una perspectiva cualitativa, con base en los hallazgos obtenidos de las entrevistas a profundidad. Así mismo, en algunos casos se complementa con una perspectiva cuantitativa puede ser complementada por datos obtenidos de fuentes secundarias bibliográficas. El breve análisis de cada indicador, en algunos casos, referencia a su vez otros anexos.

Los primeros tres indicadores del anexo M guardan relación con el objetivo específico uno y con la primera pregunta de investigación: ¿Cuál es el contexto de las empresas familiares pymes en Lima?, los cuales se desarrollan en las variables de contexto socio económico y *familyness*. Los siguientes cuatro indicadores del Anexo L guardan relación con el objetivo específico dos y con su respectiva pregunta de investigación: ¿Cuál es la situación de CLB Consultores en los círculos de familia, empresa y propiedad?, los cuales desarrollan las mismas variables indicadas en el desarrollo de la pregunta: Familia, empresa y propiedad. Los siguientes cinco indicadores del anexo M son los que se relacionan con el objetivo específico 3 y con la pregunta de ¿Cuáles son los factores que podrían permitir la continuidad de CLB Consultores de acuerdo con los principios del modelo de Russell Ackoff? estos guardan relación con las variables de pensamiento estratégico desarrollado con el principio de continuidad y el aprendizaje del personal, lo cual se puede ver contrastado con el principio holístico y participativo. Finalmente, los últimos cuatro indicadores guardan relación con el objetivo específico cuatro y su pregunta de investigación respectiva ¿cuáles son los factores más relevantes que podrían limitar la continuidad de CLB Consultores?, los cuales están directamente relacionados a las variables del factor organizacional, factor estratégico y al económico.

## CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA

CLB Consultores posee más de diez años en el nicho de consultoría jurídica tributaria, y se ha ganado la confianza de sus clientes gracias a su excelente servicio profesional que brinda. No obstante, ha sido posible constatar que, con las diversas visitas a su oficina como por los hallazgos producto de las entrevistas realizadas, esta empresa posee muchos puntos de mejora.

**Tabla 10: Relación de los factores elegidos con su implicancia en los puntos de la propuesta de mejora**

<b>Factores de la Gestión Estratégica</b>	<b>Puntos en la propuesta de mejora</b>
Factor de capacitación	Cronograma de capacitaciones
Factor del plan de sucesión	Bases de datos para el desarrollo del plan de sucesión
Factor de diferenciación	Cronograma de capacitaciones
Factor de innovación	El uso de la red LinkedIn
Factor de conocimiento de clientes	El uso de la red LinkedIn

En primer lugar, el factor de la capacitación tiene relación con el desarrollo de las capacitaciones, ya que permitiría a los colaboradores de CLB estar siempre actualizados en materia de los conocimientos requeridos para el desarrollo de sus funciones. Esta información se ve complementada por lo indicado en Conexión Esan (2016), en la cual se indica que las capacitaciones son fundamentales en las empresas, porque genera un aumento de la productividad y la calidad del trabajo puede llegar a elevar la rentabilidad de la organización, levantar la moral de los trabajadores y disminuye el requerimiento de supervisión.

En segundo lugar, el factor del plan de sucesión es abordado en el Figura 7, la cual es una primera aproximación para establecer las bases para la sucesión de CLB. Además, este factor es crucial y guarda relación con el punto de la propuesta de mejora, debido a que, el plan de sucesión busca la permanencia y continuidad de la organización a través del tiempo (Deloitte, 2010).

En tercer lugar, el factor de diferenciación guarda también relación con el desarrollo de cronogramas de capacitaciones, ya que sería un valor agregado que una empresa de la categoría de una pyme familiar realice esta actividad, con lo cual podrían estar más preparados que la competencia.

En cuarto lugar, el factor de innovación guarda relación con el hecho de poder desarrollar el LinkedIn a CLB Consultores, ya que de esta manera se podría conectar con otras organizaciones y a su vez mejorar su posicionamiento en el mercado. En quinto lugar, el factor del conocimiento de clientes, se podría relacionar con el uso de la red LinkedIn, ya que a través de esta los usuarios podrían compartir sus opiniones sobre el servicio que brinda la consultora y se podría conocer más a fondo qué es aquello que más valoran los clientes, para que de esta forma los miembros de CLB Consultores puedan conocer a qué actividades del negocio hay que brindarle más énfasis.

Estos dos bloques de información se ven complementados por los siete beneficios que se pueden obtener al utilizar LinkedIn en las empresas: amplificar el alcance de la organización, ser un nuevo espacio para hacer negocio, fomentar la comunicación directa con los clientes, facilitar el *networking*, brindar visibilidad a la marca y mejorar la reputación de la marca (Winlead, 2017).

Finalmente, el hecho de poder incorporar nuevos trabajadores al negocio también es una de las propuestas de mejora que se le está brindando para la consultora, la cual se identificó durante el desarrollo de las entrevistas a profundidad en la investigación. Sin embargo, no fue contemplado inicialmente al determinar los cinco factores para la continuidad de CLB.

## 1. Capacitaciones a los trabajadores

La gerencia de CLB debe optar por un plan de capacitación. Para ello, es requerido un cronograma de capacitaciones, el cual debería estar organizado de forma bimestral. El propósito de ello es actualizar conocimientos del equipo respecto a la normativa, junto con sus modificaciones o adiciones venideras. Cabe mencionar que se intentó capacitaciones entre los trabajadores sin éxito, ya que se llevaron a cabo de manera no estructurada y desorganizada.

En las tablas 9 y 10, se muestra el cronograma de capacitaciones bimestral y su contenido gira en torno a la normativa relevante para las consultorías. La decisión de iniciar anticipadamente es en función del nivel de carga de trabajo: entre diciembre y enero es bastante similar, mientras que el periodo comprendido entre quincena de febrero y primera semana de marzo es crítico debido al pago anual del impuesto predial, y sus visitas de inspección técnica y levantamiento físico en diferentes provincias de forma continua.

**Tabla 11: Cronograma de Capacitaciones**

Bimestres	Actividades	Capacitaciones	Horario
Dic - Ene	Expedientes técnicos	Reglamento nacional de inspecciones técnicas de seguridad en edificaciones (ITSE) Reglamento Nacional de Tasaciones	Sábados 9:00 a 12:00
Feb – Mar	Impuesto predial	No se realizan capacitaciones	No aplica
Abr – May	Expedientes técnicos para gestión de licencias ITSE, Zonificación y/o actualización del PAT o PDU	Reglamento Nacional de Edificaciones Reglamento de Licencia de Habilitación Urbana y Licencias de Edificación	Sábado 9:00 a 12:00
Jun – Jul		No se realizan capacitaciones	No aplica
Ago – Set		Reglamento de acondicionamiento territorial y desarrollo urbano sostenible (RATDUS) Ley Marco de Licencias de funcionamiento	Sábados 9:00 a 12:00
Oct - Nov		No se realizan capacitaciones	No aplica

**Tabla 12: Dispositivos legales utilizados en CLB**

Reglamento	Norma	Actividad	Entregable
Reglamento nacional de tasaciones	RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 172-2016-VIVIENDA	Desarrollo de informe técnico de valuación reglamentaria para determinación de la base imponible del impuesto predial	Informe técnico de valuación reglamentaria sustento de la declaración jurada de impuesto predial
Reglamento nacional de inspecciones técnicas a detalle	DS N° 002-2018-PCM	Desarrollo de expedientes técnicos para inspección técnica de seguridad para edificaciones (ITSE)	Certificación ITSE
Reglamento nacional de edificaciones (RNE)  Reglamento de Licencias de Habilitación Urbana y Licencias de Edificación	DS N° 011-2016-VIVIENDA  DS N° 029-2019-VIVIENDA	Desarrollo de expedientes técnicos para gestión de licencias de habilitación urbana y/o edificaciones	Licencia de Habilitación Urbana y Licencias de edificación
Ley Marco de licencias de funcionamiento	Ley N° 28976	Desarrollo de expedientes técnicos para gestión de licencias de funcionamiento	Licencia de funcionamiento
Reglamento de acondicionamiento territorial y desarrollo urbano sostenible (RATDUS)	DS N° 022-2016-VIVIENDA	Desarrollo de expedientes técnicos para actualización o modificación del plan de acondicionamiento territorial (PAT). Desarrollo de expedientes técnicos para actualización o modificación del plan de desarrollo urbano (PDU). Desarrollo de expedientes técnicos para asignación o cambio de zonificación	expediente técnico para aprobación del plan de acondicionamiento territorial (PAT) o Plan de desarrollo urbano (PDU) Expediente técnico para asignación o cambio de modificación

Primero, en diciembre y enero, serían capacitaciones respecto al Reglamento nacional de inspecciones a detalle, el cual está orientando al desarrollo de expedientes técnicos de seguridad en edificaciones (ITSE); y el Reglamento nacional de tasaciones, el cual se enfoca en el impuesto predial, cuya gestión sería inmediata en el mes de febrero. Segundo, en abril y mayo, se llevarían a cabo las capacitaciones en el Reglamento Nacional de Edificaciones y el Reglamento de licencias de habilitación urbana y licencias de edificación, porque son los expedientes que se desarrollan con más frecuencia a lo largo del año. Tercero, en agosto y septiembre, se llevarían a cabo capacitaciones en el Reglamento de acondicionamiento territorial y desarrollo urbano sostenible (RATDUS), el cual está orientado a los expedientes técnicos para actualización o modificación del PAT o PDU, y en la Ley Marco de Licencias de Funcionamiento.

## 2. Ampliar el equipo de trabajo

Fue posible identificar las entrevistas a los miembros de la empresa, se denota que CLB está gestionando varios proyectos de forma continua y simultánea, por ende, sería conveniente incorporar a uno o dos trabajadores del rubro de la ingeniería o arquitectura para que



puedan agilizar el flujo de trabajo y reducir de cuellos de botella producto de la limitada capacidad operativa actual. Asimismo, se debe considerar que para el futuro sí se necesitaría contratar a más personal, por lo que sería ideal optar por el alquiler de la oficina de a lado o el alquiler de una oficina con mayores proporciones físicas para la comodidad en el desarrollo de labores de toda la comunidad de CLB Consultores. A continuación, la tabla 10 ejemplifica dos escenarios: uno con el número actual de trabajadores y uno en el que se incorporan dos personas más al equipo, y cómo mejoraría el desempeño en conjunto de la pyme.

**Tabla 13: Comparación de escenarios en CLB**

<b>Escenario 1: situación actual</b>	<b>Escenario 2: situación propuesta</b>
Dobles turnos para el cumplir con los plazos Doble pago de sueldo a cinco trabajadores Exceso de carga laboral y estrés A veces no se llega a cumplir con los plazos de entrega de expedientes por falta de capacidad Gastos extra en alimentación (cena) y transporte al personal que trabaja doble turno	Incorporar a dos nuevos trabajadores a la consultora Cumplimiento de los plazos de entrega de los expedientes técnicos Eliminación del doble turno y los sobre costos en sueldo, alimentación y transporte Mejor planificación en la gestión de proyectos

En la Figura 4 se muestra el flujo de caja de costos comparativo de ambos escenarios para CLB Consultores. Se identifica dos cuellos de botella con exceso de carga de trabajo pueden ocurrir a partir la segunda quincena de noviembre, hasta la primera quincena de marzo; entre estos la segunda quincena de febrero es la más sobrecargada y crítica debido a la elaboración de los informes técnicos de valuación para la declaración del Impuesto Predial, que se realizan para todos los clientes, con predios en diferentes sedes, en simultaneo, y con misma fecha de entrega. Todos los valores fueron multiplicados por un factor para por motivos de confidencialidad de la información contable y financiera de la empresa.

Por un lado, en el primer escenario es la situación actual, en la cual se ha decidido seguir operando de la misma manera, lo cual implica tener que pagar dobles turnos por el exceso de carga laboral y a su vez cubrir los costos extras como la cena y el transporte de los trabajadores. Cabe resaltar que solo cinco de los nueve trabajadores tienen jornada doble, ya que tener a todo el equipo a doble turno podría afectar el desempeño de sus funciones, su productividad, y a su vez los costos serían muy elevados.

Por otro lado, el segundo escenario se contempla la incorporación de dos nuevos trabajadores al equipo de CLB, cuya finalidad es poder distribuir la carga de trabajo de forma más razonable entre todo el equipo, poder planificar las visitas técnicas y trabajo en gabinete con más holgura. Durante el periodo de tiempo que se presentan los típicos cuellos de botella, como se menciona en anteriormente. El incorporar a dos personas más no solo permite la eliminación de los pagos de jornadas dobles, ahorro de gastos adicionales en alimentación, energía y transporte, sino también otorga la posibilidad de una gestión del tiempo más efectiva.

**Figura 4: Flujo de caja de costos comparativo de escenarios (Unidades en soles)**

Mes	15 D	ESCENARIO 1						ESCENARIO 2			
		Sueldos (9)	Salarios extra (5)	Alimentación	Electricidad	Transporte	Flujo de caja	Sueldos (9)	Sueldos (2)	Flujo de caja	
Enero	1	S/ 36.5	S/ 20.3	S/ 0.5	S/ 0.4	S/ 0.6	S/ 58.1	S/ 36.5	S/ -	S/ 36.5	
	2	S/ 36.5	S/ 20.3	S/ 0.5	S/ 0.4	S/ 0.6	S/ 58.1	S/ 36.5	S/ -	S/ 36.5	
Febrero	3	S/ 36.5	S/ 20.3	S/ 0.5	S/ 0.4	S/ 0.6	S/ 58.1	S/ 36.5	S/ -	S/ 36.5	
	4	S/ 36.5	S/ 20.3	S/ 0.5	S/ 0.4	S/ 0.6	S/ 58.1	S/ 36.5	S/ -	S/ 36.5	
Marzo	5	S/ 36.5	S/ 20.3	S/ 0.5	S/ 0.4	S/ 0.6	S/ 58.1	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
	6	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
Abril	7	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
	8	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
Mayo	9	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
	10	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
Junio	11	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
	12	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
Julio	13	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
	14	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
Agosto	15	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
	16	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
Setiembre	17	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
	18	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
Octubre	19	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
	20	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
Noviembre	21	S/ 36.5	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 36.5	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
	22	S/ 36.5	S/ 20.3	S/ 0.5	S/ 0.4	S/ 0.6	S/ 58.1	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
Diciembre	23	S/ 36.5	S/ 20.3	S/ 0.5	S/ 0.4	S/ 0.6	S/ 58.1	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
	24	S/ 36.5	S/ 20.3	S/ 0.5	S/ 0.4	S/ 0.6	S/ 58.1	S/ 36.5	S/ 8.1	S/ 44.6	
<b>COK</b>	<b>5%</b>							<b>VPN 1 S/ 1,024.9</b>	<b>VPN 2 S/ 1,012.3</b>		
							<i>Actualidad</i>	<i>Propuesta</i>			

Cabe resaltar que, si comparamos económicamente ambos escenarios, y descontamos los flujos mediante el uso del indicador del valor presente neto (VPN), el segundo escenario es más barato, por un monto de 1,012.3 nuevos soles, frente al primer escenario, con un monto de 1024.9 nuevos soles; es decir, representaría un ahorro importante para CLB.

En las Figuras 5 y 6, se presentan dos Estados de Resultados proyectados para ambos escenarios. Producto de la pandemia del Covid-19, se estima que las ventas cayeron aproximadamente un 15% para fines del año 2020. En vista de la limitada información que se posee, se tomó como punto de partida el formulario de Renta anual 2019 a Sunat de CLB Consultores para las proyecciones del estado financiero. Así mismo, se ha tomado como supuesto que las proporciones porcentuales del 2019, análisis vertical, se mantienen relativamente estables para los años siguientes. Las excepciones son las partidas de gasto de ventas y otros gastos, debido a que estas incluyen, por un lado, los pagos de dobles salarios producto de las dobles jornadas y los gastos extra por concepto de alimentación, energía y transporte; por otro lado, el sueldo de los dos nuevos trabajadores que se sumarían al equipo de CLB. Por consecuencia, los porcentajes de las utilidades operativa y neta varían. Se estima una recuperación en las ventas de aproximadamente 7% para fines del 2021, ya que, si bien el número de proyectos se redujo, propio de la naturaleza del giro de negocios y los grandes clientes industriales que atiende, producto de la pandemia, las gestiones del postergadas durante el 2020 serán atendidas a lo largo del 2021, y

esto compensará el déficit. Todos los supuestos mencionados anteriormente están presentes en ambas figuras

Para el Estado de Resultados del escenario 1 se estima un crecimiento estable de las ventas del 2% anual del 2022 en adelante, el cual es muy similar al desempeño real de la organización. Se estableció este porcentaje, porque la situación actual sería casi invariable, con las mismas dificultades y la capacidad actual. Se espera que la cantidad de proyectos de consultoría aumente poco a poco de forma progresiva, pero si no se aumenta la capacidad operativa, el talento humano, a la par, entonces se volverían incurrir, y cada vez de forma más frecuente, en gastos extra, en vista de que la capacidad actual resulta insuficiente.

**Figura 5: Estado de resultados proyectado para el escenario 1 (Unidades en soles)**

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO 1						Análisis Horizontal		
Rubro	2019	2020	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Ventas	S/ 2,224	S/ 1,890	S/ 2,022	S/ 2,063	S/ 2,104	7.0%	2.0%	2.0%
Costo de ventas	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -			
Utilidad bruta	S/ 2,224	S/ 1,890	S/ 2,022	S/ 2,063	S/ 2,104	7.0%	2.0%	2.0%
Gasto de venta	S/ 1,975	S/ 1,679	S/ 1,963	S/ 1,999	S/ 2,036	16.9%	1.8%	1.8%
Gasto administrativo	S/ 36	S/ 31	S/ 33	S/ 33	S/ 34	7.0%	2.0%	2.0%
Utilidad operativa	S/ 212	S/ 181	S/ 27	S/ 31	S/ 34	-85.2%	14.5%	12.9%
Gastos financieros	S/ 9	S/ 8	S/ 9	S/ 9	S/ 9	7.0%	2.0%	2.0%
Ingresos financieros	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -			
Otros gastos	S/ -	S/ -	S/ 12	S/ 12	S/ 12		0.0%	0.0%
Otros ingresos	S/ 3	S/ 2	S/ 3	S/ 3	S/ 3	7.0%	2.0%	2.0%
Utilidad Imponible	S/ 206	S/ 175	S/ 9	S/ 13	S/ 16	-95.0%	42.6%	30.5%
Impuesto a la renta	S/ 21	S/ 17	S/ 1	S/ 1	S/ 2	-95.0%	42.6%	30.5%
Utilidad Neta	S/ 185	S/ 157	S/ 8	S/ 11	S/ 15	-95.0%	42.6%	30.5%

Análisis Vertical						Resultado - Escenario 1	
Rubro	2019	2020	2021	2022	2023	VPN 1	S/ 30.456
Ventas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
Costo de ventas	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
Utilidad bruta	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
Gasto de venta	88.8%	88.8%	97.1%	96.9%	96.7%		
Gasto administrativo	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%		
Utilidad operativa	9.6%	9.6%	1.3%	1.5%	1.6%		
Gastos financieros	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%		
Ingresos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
Otros gastos	0.0%	0.0%	0.6%	0.6%	0.6%		
Otros ingresos	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%		
Utilidad Imponible	9.3%	9.3%	0.4%	0.6%	0.8%		
Impuesto a la renta	0.9%	0.9%	0.0%	0.1%	0.1%		
Utilidad Neta	8.3%	8.3%	0.4%	0.5%	0.7%		

Para el Estado de Resultados del escenario 2, se estima, de forma conservadora, un crecimiento de por lo menos 5% anual de forma estable del 2022 en adelante, debido a que, al aumentar su capacidad operativa, pueden no solo culminar en menor tiempo los grandes proyectos en curso, sino también aceptar consultorías más pequeñas, que actualmente, por motivos de tiempo y número de trabajadores no son atendidas. Asimismo, se podría erradicar los gastos adicionales inherentes a las jornadas dobles, así como una planificación y desarrollo de proyectos con plazos más razonables y repartición de actividades más equitativa. Se observa que el VPN

del segundo escenario, 76.46, es superior a comparación del primer escenario, 30.46. Por ello, el incorporar a dos nuevos talentos no solo representa un ahorro en costos, sino también un beneficio económico para CLB dentro del mediano plazo.

**Figura 6: Estado de resultados proyectado para el escenario 2 (Unidades en soles)**

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO 2							Análisis Horizontal		
Rubro	2019	2020	2021	2022	2023		2021	2022	2023
Ventas	S/ 2,224	S/ 1,890	S/ 2,022	S/ 2,124	S/ 2,230		7.0%	5.0%	5.0%
Costo de ventas	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -				
Utilidad bruta	S/ 2,224	S/ 1,890	S/ 2,022	S/ 2,124	S/ 2,230		7.0%	5.0%	5.0%
Gasto de venta	S/ 1,975	S/ 1,679	S/ 1,962	S/ 2,051	S/ 2,146		16.8%	4.6%	4.6%
Gasto administrativo	S/ 36	S/ 31	S/ 33	S/ 34	S/ 36		7.0%	5.0%	5.0%
Utilidad operativa	S/ 212	S/ 181	S/ 28	S/ 38	S/ 48		-84.5%	34.4%	26.9%
Gastos financieros	S/ 9	S/ 8	S/ 9	S/ 9	S/ 9		7.0%	5.0%	5.0%
Ingresos financieros	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -				
Otros gastos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -				
Otros ingresos	S/ 3	S/ 2	S/ 3	S/ 3	S/ 3		7.0%	5.0%	5.0%
Utilidad Imponible	S/ 206	S/ 175	S/ 22	S/ 31	S/ 41		-87.4%	42.5%	31.3%
Impuesto a la renta	S/ 21	S/ 17	S/ 2	S/ 3	S/ 4		-87.4%	42.5%	31.3%
Utilidad Neta	S/ 185	S/ 157	S/ 20	S/ 28	S/ 37		-87.4%	42.5%	31.3%

Análisis Vertical						Resultado - Escenario 2	
Rubro	2019	2020	2021	2022	2023	VPN 2	S/ 76.459
Ventas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
Costo de ventas	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
Utilidad bruta	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
Gasto de venta	88.8%	88.8%	97.0%	96.6%	96.2%		
Gasto administrativo	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%		
Utilidad operativa	9.6%	9.6%	1.4%	1.8%	2.1%		
Gastos financieros	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%		
Ingresos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
Otros gastos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
Otros ingresos	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%		
Utilidad Imponible	9.3%	9.3%	1.1%	1.5%	1.8%		
Impuesto a la renta	0.9%	0.9%	0.1%	0.1%	0.2%		
Utilidad Neta	8.3%	8.3%	1.0%	1.3%	1.7%		

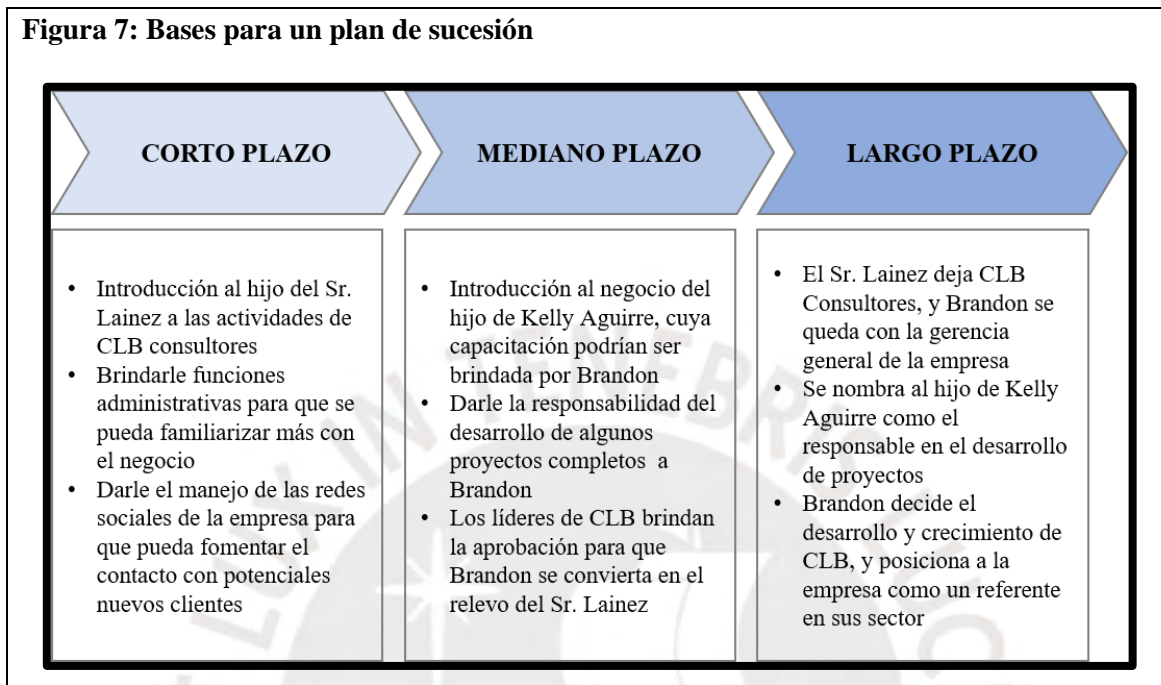
### 3. Primeros pasos a la sucesión

Además, es fundamental iniciar a elaborar un plan de sucesión dentro de CLB para poder identificar quiénes serían los posibles candidatos para continuar con el negocio cuando el César Láinez (fundador) decida dejar de administración. Sería favorable tener en cuenta al hijo del señor Láinez como el candidato idóneo para seguir con la organización, ya que tiene cierta experiencia en la empresa y podría ser capacitado por su padre, junto a los trabajadores, para que cuando llegue el momento, pueda realizar las funciones con eficacia y excelencia. No obstante, siempre se deben tener en mente otros candidatos en caso el hijo no desee continuar con el negocio, por ende, se debería hacer una selección minuciosa con los trabajadores actuales para identificar a un candidato competente. La figura 7 muestra una planificación breve de cómo podría establecerse las bases para el plan de sucesión en tres etapas definidas.

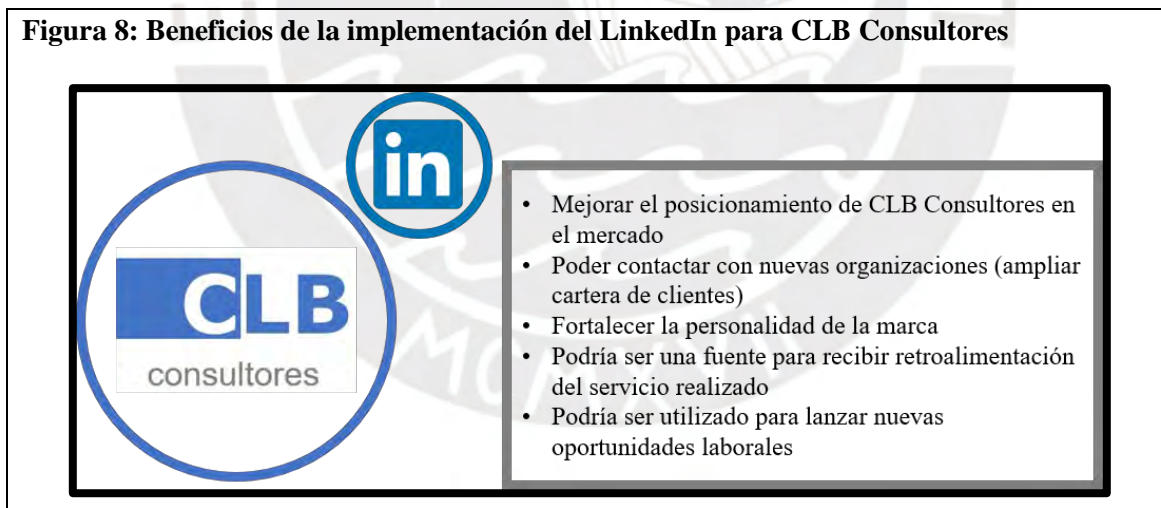
De la misma manera, para poder ampliar la cartera de clientes es fundamental la creación de redes sociales a CLB, ya que sería una buena manera de poder captar a personas que desconocen la existencia de la organización y con ello podrían llegar más proyectos para la pyme.

En sí, se debería empezar con la implementación de un LinkedIn para poder ampliar la red de contactos, este ya existe; no obstante, no se usa con mucha frecuencia y a su vez usarla para poder publicar los hitos y el desarrollo de la empresa, esta idea se suma a lo pensado por un par de integrantes de CLB en los hallazgos obtenidos por el desarrollo de las entrevistas.

**Figura 7: Bases para un plan de sucesión**



**Figura 8: Beneficios de la implementación del LinkedIn para CLB Consultores**



## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

El objetivo de esta investigación es identificar y describir aquellos factores determinantes de la gestión estratégica que podrían ayudar a lograr la continuidad de CLB Consultores, una pyme familiar del sector de consultoría jurídica tributaria con más de diez años en el mercado. Para el presente trabajo de investigación se tomó de referencia el modelo de Gestión Estratégica brindado por Russell Ackoff con sus tres principios: Participativo, continuidad y holístico y se pasó a recolectar la información a través de entrevistas, recopilación de información facilitada por la empresa de años anteriores y de observaciones realizadas al centro laboral.

Respecto al objetivo específico uno, el contexto de las empresas familiares pymes en Lima es el siguiente: Según la OCDE el 74% de las empresas pymes mueren en su primer año de vida y menos del 30% puede llegar al quinto año de existencia. Muchas de las empresas de la presente categoría sólo están en el mundo empresarial en un estado de supervivencia, a través de los cuales son los medios de ingreso de las personas, pero carecen de un progreso sostenido a largo plazo. Finalmente, cabe resaltar que las pymes familiares en Lima son muy importantes para el progreso económico del departamento, ya que son la fuente de ingresos de miles de peruanos que buscan a través de estas organizaciones poder desarrollarse y son más del 90% de las empresas de todo el territorio nacional.

Respecto al objetivo específico dos, el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri, la única persona de la familia nuclear que no guarda ninguna relación con la empresa a la fecha es la hija Brunella. Caso contrario del gerente general, César Lainez, su hijo, Brandon Lainez y su madre, Miceci Guevara. Asimismo, en la presente organización no hay accionistas externos a la familia que a su vez trabajen en la empresa y el que toma la dirección de la consultora en la actualidad es el padre de familia, César Lainez Bautista. Cabe resaltar que una de las manos derechas del gerente es la tía de Brandon, Kelly Aguirre, la cual es la encargada de la aprobación de todos los proyectos que llegan a CLB Consultores. Finalmente, no existen accionistas externos a la empresa y externos a la familia.

Respecto al objetivo específico tres, los factores más relevantes que podrían apoyar la continuidad de CLB Consultores son los siguientes: Las capacitaciones, la innovación de procesos, la diferenciación y en una menor medida la sucesión, ya que César Lainez todavía tiene para varios años liderando la empresa y el conocimiento de clientes, ya que a la fecha la organización al tener a sus clientes contados con los dedos de las manos, no hay problema en conocerlos a profundidad. Sobre la planeación interactiva que hace alusión Russell Ackoff, en la presente organización los diversos miembros de la consultora no conocen a cabalidad la misión y

visión de la empresa, solamente tienen una perspectiva de estos términos. A su vez, los objetivos a mediano como largo plazo no son claros, ya que en la actualidad CLB Consultores sólo vela por los proyectos que llegan a sus oficinas y no hay una verdadera importancia por hacer un planeamiento constante enfocado hacia el largo plazo de la consultora. De la misma manera, entre los principios desarrollados por Russell Ackoff se pueden obtener las siguientes conclusiones con el desarrollo de la presente investigación: El principio holístico si se encuentra muy desarrollado CLB Consultores, ya que el equipo de trabajo de la presente pyme familiar se encuentra correctamente integrado y es considerada como una segunda familia por varios de los integrantes de la consultora. Respecto al principio participativo, se puede mencionar que dentro de CLB siempre están dispuestos a que todos tengan oportunidad de participar para el desarrollo de proyectos y toma de decisiones operativas dentro de la oficina. Y, respecto al principio de continuidad, todavía no está del todo desarrollado dentro de la consultora, ya que se observa que la organización solo vela por los proyectos en curso, mas no realiza proyecciones sobre el futuro de la compañía; esto impide realizar objetivos hacia un largo plazo, pero producto de la entrevista con el gerente, César Laínez, ingresó a la agenda de la empresa empezar a desarrollar dichos objetivos con miras a la continuidad del negocio.

Finalmente, respecto al objetivo específico cuatro entre los factores que limitan la continuidad de CLB Consultores se pudieron obtener los siguientes resultados: En primera instancia, muchas veces existe una mala gestión del tiempo para el desarrollo de los proyectos que llegan a la consultora, lo cual deriva en la necesidad de realizar dobles tiempos a algunos de los miembros del personal, lo que al final genera que haya más costos en el tema de las planillas y gastos adicionales por temas de alimentos y transporte. Asimismo, otro factor que podría afectar para la continuidad de la consultora sería la fuga de los talentos de la organización, ya que al ser una empresa pequeña y con muy pocos trabajadores, la partida de uno de estos podría afectar el desarrollo del negocio. Finalmente, se indicó que a veces falta un poco de compromiso laboral para el cumplimiento de los proyectos, esto en un mediano o largo plazo podría derivar en que los clientes al ver que no está el proyecto terminado en la fecha pactada puedan decidir prescindir de tus servicios y buscar otra opción para un próximo proyecto.

## **2. Recomendaciones**

Una de las motivaciones para la realización del presente estudio es el poder diagnosticar y brindar recomendaciones para CLB Consultores, con el fin de que luego de identificar los factores que podrían apoyar su continuidad, se puedan tomar acciones correctivas que puedan favorecer a la organización tener una continuidad garantizada para los años venideros. Es de este modo que en el presente bloque se otorgan recomendaciones según los factores más relevantes que se han identificado como resultado de la presente investigación.

Se recomienda realizar el plan de mejora brindado lo antes posible para mejorar el estado de las actividades en la consultora. Asimismo, se debe realizar principal hincapié en el desarrollo del cronograma de capacitaciones, debido a que, producto del análisis de los hallazgos de las entrevistas, este fue el factor más valorado e importante para los trabajadores; así se puede mantener al equipo actualizado con la normativa relevante. Posterior a ello, se debe prestar atención a la innovación, con el fin de buscar la reapertura de sus redes sociales, por ejemplo, LinkedIn, para ampliar el alcance de la organización.

Se podría fomentar la competencia entre los trabajadores de CLB realizando concursos del trabajador del mes, con lo cual los trabajadores podrían sentirse más motivados para el desarrollo de sus labores y con ello la empresa se vería favorecida. Además, de ejecutar dicha competencia los beneficios para la organización serían los siguientes: En primer lugar, se estaría incentivando la sana competencia entre los miembros del equipo, ya que todos quisieran a fin de mes obtener dicha distinción para obtener el reconocimiento y algún tipo de premio o incentivo. En segundo lugar, se podría fortalecer el sentido de pertenencia con la organización, lo cual ayudaría a retener al talento en la empresa. En tercer lugar, se fomentaría la productividad entre los miembros de la empresa, lo cual podría apoyarlos para el cumplimiento de los proyectos y expedientes técnicos. Finalmente, ayudaría al personal a trabajar de una forma más eficiente, ya que sabrían que a fin de mes a alguno del equipo se le brindaría un reconocimiento por el desarrollo de sus labores en ese presente mes.

Finalmente, sobre los resultados de la presente investigación, se espera que estos sirvan de base para futuros estudios sobre la continuidad e importancia de las pymes en el mercado peruano, con una muestra más representativa del sector, ya que el presente estudio es solo desarrollado con un sujeto específico y no puede definir el panorama general de las pymes familiares del sector. Además, sería provechoso realizar estudios que inviten al análisis cuantitativo del grado de relación de los factores de la gestión estratégica que podrían apoyar a la continuidad de las pymes familiares en Lima. En general, se invita a realizar más investigaciones sobre el mundo de las pymes tanto en Lima como en todo el Perú. Finalmente, frente a la actual participación de la academia, es recomendado que se puedan abrir más campos de investigación en el sector de las pymes familiares a través de *webinars*, coloquios y eventos.



## REFERENCIAS

- Altamirano, M (2011). *La responsabilidad y su relación con las PYMES en el Perú y su entorno económico*. Lima: UPC Escuela de Posgrado.
- Arrieta, D (2009). *Empresas familiares: Cuando llegan los terceros*. Revista Antiguos. Universidad Austral, I.A.E. Business School.
- Barroso Martínez, A., Barriuso Iglesias, C. (2014). *Las empresas familiares. La agricultura y la ganadería extremeñas*. Extremadura: Fundación Caja de Badajoz.
- Beltran, A (2006). *Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Bermejo, M (2020). *La familia empresaria: 21 claves para la continuidad de la empresa familiar*. Madrid: Lid Editorial.
- Burgoa, T; Herrera, E. & Treviño, J. (2013). *Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan México DF*: Daena International Journal of Good Conscience.
- Castillo, C (2020). ¿Cómo le irá al sector de las pequeñas y medianas empresas este 2020? Recuperado de [¿Cómo le irá al sector de las pequeñas y medianas empresas este 2020? | BBVA](#)
- Castro, E (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. San José: Universidad Nacional a Distancia.
- Castro, E (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Oviedo: Ciencias Económicas. Recuperado <https://revistas.ucr.ac.cr/> PDF [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiYu-r-7tfyAhWzBtQKHWC8DVgQFnoECCIQA&url=https%3A%2F%2Frevistas.ucr.ac.cr%2Findex.php%2Feconomicas%2Farticle%2Fdownload%2F7073%2F6758%2F%23%3A~%3Atext%3DPorter%2520\(1985\)%2520define%2520la%2520estrategia%2Cempresas%2520competidoras%2520del%2520sector%2520industrial.&usg=AOvVaw13Bt3DwGSPrdCPUZoMiAfX](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiYu-r-7tfyAhWzBtQKHWC8DVgQFnoECCIQA&url=https%3A%2F%2Frevistas.ucr.ac.cr%2Findex.php%2Feconomicas%2Farticle%2Fdownload%2F7073%2F6758%2F%23%3A~%3Atext%3DPorter%2520(1985)%2520define%2520la%2520estrategia%2Cempresas%2520competidoras%2520del%2520sector%2520industrial.&usg=AOvVaw13Bt3DwGSPrdCPUZoMiAfX)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

- Conexión ESAN (2016). La importancia de la capacitación en la empresa. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- CONFIEP (2020). *Fortalecer la representatividad de las Pymes contribuye a una mejora en su productividad y reducción de la informalidad*. Recuperado de: <https://www.confiep.org.pe/prensa/fortalecer-la-representatividad-de-las-pymes-contribuye-a-una-mejora-en-su-productividad-y-reduccion-de-la-informalidad/>
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Madrid: Grupo Planeta.
- Cortés, M & Iglesias, M (2004). Generalidades sobre la metodología de la investigación. Colección material didáctico: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cruz, P. (2016). ¿Por qué es importante conocer al consumidor? Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/07/19/por-que-es-importante-conocer-al-consumidor/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Cap. 5. Edición 14. México: Pearson.
- David, F. (2007). *Conceptos de administración estratégica* (11th ed.). Pearson Educación.
- Deloitte (2012). El rol de las finanzas en las empresas: Boletín Gobierno Corporativo: Verano 2012. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/GobiernoCorporativo/El\\_rol\\_de\\_las\\_finanzas\\_en\\_las\\_empresas.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/GobiernoCorporativo/El_rol_de_las_finanzas_en_las_empresas.pdf)
- Deloitte (2020). *Plan de sucesión*. Boletín gobierno corporativo Otoño 2010. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/GobiernoCorporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- El País (2018, octubre 24). *El 74% de las pymes no llega al año de vida. ¿Es la proactividad la solución?* Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/17/pyme/1539810552\\_912361.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/17/pyme/1539810552_912361.html)
- El Peruano (2018, agosto 13). 90% de las empresas son familiares. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/70072-90-de-empresas-son-familiares>
- El Peruano (2019, julio 08). *Cuatro características de las mipymes peruanas: Dinamizan y contribuyen la economía*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/81246-cuatro-caracteristicas-de-las-mipymes-peruanas>

- Farfán Bernal, R. (2014). La Gestión de Relación con los Proveedores en la Cadena de Abastecimiento. *Sinergia E Innovación*, 2(2), 118-122. Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/216>
- Gallardo, J (2012). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. México DF: Alfaomega.
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Editorial Praxis: Barcelona.
- Gallo, M & Amat, J (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias: Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Galvis, J (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito en la empresa familiar*. Bogotá: Universidad La Salle.
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gibbs, G. (2007). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Londres: Morata. Recuperado de <https://dpp2016blog.files.wordpress.com/2016/08/graham-gibbs-el-analisis-de-datos-cualitativos-en-investigacion-cualitativa.pdf>
- Habberson, T.G.; Williams, M.L. (1999) A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firm, *Family Business Review*, vol. 12, nº 1, pp. 1-25.
- Hernández, R, Fernández, C & Baptista, P (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.): Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R, Fernández, C & Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.): Mc Graw Hill Education.
- Herrero, A. (2018, March 22). *Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing*. Titular.com. <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- INEI (2020). Informe de la Demografía Empresarial en el Perú: Datos del primer trimestre.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2008). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Editorial Norma. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3008/1/La%20estrategia%20del%20Océano%20Azul.pdf>
- KPMG (2021). Importancia de un plan de sucesión en empresa familiar: ¿Qué debemos saber para establecer un plan de sucesión en la empresa? Recuperado de

<https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2019/07/importancia-de-implementar-un-plan-de-sucesion-enuna-empresa-familiar.html>

- Lainez, B & Limo, S (2020). Factores determinantes de la gestión estratégica que aseguran la continuidad de empresas familiares-pymes perteneciente al sector de consultoría jurídica-tributaria peruano. Lima: PUCP.
- Lambretón, V (2015). La importancia del análisis y la estimación de costos. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/03/importancia-analisis-estimacion-costos/>
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares: Reto al destino*. Buenos Aires: Granica.
- Méndez García, A., & Miranda Charria, A. (2016). *Planeación estratégica de la empresa Caritex Uniformes*. Universidad ICESI. Santiago de Cali.
- Núñez, Marquina, León & Sánchez (2017). *Guía de investigación: En Ciencias y Artes de la Comunicación*. Lima: PUCP.
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Pedrozo López, A. M. (2013) *Propuesta de instrumentación de la planeación estratégica para la distribución de productos alimenticios en la asociación alianza por el desarrollo de Tlatlaya, AC*. Universidad Autónoma del Estado de México. México
- Pineda, F. (2012). *4 puntos clave para la continuidad del negocio*. The Logistics World. Recuperado de <https://thelogisticsworld.com/historico/4puntos-clave-para-la-continuidad-en-el-negocio/>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2018). *Guía de investigación: En gestión*. Lima: PUCP.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Secsa, Compañía Editorial continental, México DF.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Editorial Rei. Recuperado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Poza, E & Hisrich, R. (2012). *Gobierno de familia: Como las familias líderes gestionan los desafíos de patrimonio*. Zurich: Thunderbird.

- PwC. (2013). *Visión y necesidades de empresas familiares en Perú*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>
- PwC (2020). *¿Qué es consultoría?* Recuperado de <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>
- Robbins & Coulter (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Sampieri, Collado & Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill: (5ta ed.): México.
- Seclen, J. (2014). *Gestión de la innovación empresarial: Un enfoque multinivel*. Lima: Revista de Ciencias de la Gestión Volumen I.
- Serna, H. y Suárez, E. (2005). *La Empresa Familiar. Estrategias y Herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Editorial Temis.
- Soto, A (2011). *La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación*. México: Universidad Anáhuac.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16.
- Tello, S. (2014). *Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país*. Lima: Lex. Recuperado de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/623/852>
- VISA (2016). *La importancia del liderazgo empresarial. ¿Por qué es necesario contar con un líder?* Recuperado de <https://www.visa.com.pe/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-yrecursos/liderazgo/la-importancia-del-liderazgo-empresarial.html>
- Ward, J (2006). *El éxito en los negocios de familia: Reflexiones sobre el saber no convencional*. Norma Editorial: Bogotá.
- Winlead (2017). 7 beneficios de utilizar LinkedIn para empresas. Recuperado de: <https://winlead.es/beneficios-utilizar-linkedin-para-empresas/>

## ANEXOS

### ANEXO A: Guía de preguntas entrevistas semi estructurada:

#### A1. Guía de Entrevista dueños de CLB Consultores:

Hola, somos dos alumnos de la Facultad de Gestión de la PUCP. El motivo del presente mensaje es que solicitamos su apoyo para el desarrollo del trabajo de campo para nuestra investigación para la obtención del grado de Licenciados en Gestión Empresarial. Somos la pareja conformada por Brandon Lainez Guevara y Sebastián Limo Alejos con el tema de investigación “Factores determinantes de la gestión estratégica para la continuidad de empresas familiares-pymes. Caso de estudio: CLB Consultores”. Toda la información brindada por ustedes es netamente con fines académicos y se firma un compromiso con ustedes para mantener la ética de la presente investigación. Finalmente, le solicitamos su consentimiento para poder ser grabados. Sin más que agradecerles por su tiempo y los esperamos.

#### Información general y contexto de CLB Consultores:

- ¿Nos podrías brindar una breve introducción de usted y de su carrera profesional, por favor?
- ¿Qué lo motivó a tomar la decisión de crear CLB consultores?
- ¿Cómo fueron los inicios de CLB Consultores?
- ¿Cómo es la estructura organizacional de CLB? ¿Cómo está conformada la empresa?

#### Sobre la Familia

- ¿Quiénes forman parte de la familia empresaria a nivel nuclear?
- ¿Cuántos miembros de la familia nuclear y no nuclear laboran actualmente en la empresa y cuáles son sus cargos/roles? (familiares/total trabajadores)

#### Sobre la Empresa

- ¿Cómo describiría la misión y visión de CLB Consultores?
- ¿Cuál es el giro de negocio de su organización? ¿Cómo ve su organización en el futuro?
- ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en CLB Consultores?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la organización en la actualidad? ¿Y qué podría mencionar sobre las debilidades?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades que ve en CLB? ¿Y qué amenazas considera que podrían afectar el giro del negocio?
- ¿Quiénes considera que son sus principales competidores en el mercado? ¿Cómo se diferencia CLB de su competencia?
- ¿Cómo son sus clientes? ¿Tienen un público objetivo definido en la actualidad?

#### Sobre la Propiedad

- ¿Quiénes son los propietarios legales de CLB Consultores?

- ¿Cómo planea la sucesión del negocio? ¿Cómo se distribuiría la propiedad entre sus hijos? ¿Existiría la posibilidad de que algún familiar de segundo grado pueda ser también propietario?

**Factores que podrían permitir la continuidad de CLB Consultores:**

- ¿Cuenta con un plan de sucesión? ¿Cómo escogería a un sucesor para su empresa y qué competencias debería tener el heredero? ¿Alguno de sus hijos tiene particular interés en continuar con el negocio? ¿Considera que ha logrado cultivar un sentido de pertenencia, identidad y compromiso en ellos? ¿Por qué?
- ¿Cómo se diferencia su organización de las otras del mismo rubro? ¿Qué atributos considera que identifica a CLB? ¿Considera que sus clientes los reconocen y valoran dichos atributos? ¿Por qué?
- ¿Qué entiende usted por innovación? ¿Se realizan procesos de innovación en los procesos o actividades al menos una vez al semestre/año? ¿Cuál(es) fue(ron) esta(s) innovación(es)? ¿Cómo se empezó a aplicar esta(s) innovación(es)? ¿Desde cuándo se empezó a aplicar? ¿Cuál fue el aporte de esta innovación en CLB?
- ¿Se realizan capacitaciones a los miembros de CLB Consultores? ¿De realizarse cuantas al año? ¿Por qué?
- En su opinión, ¿se conoce a cabalidad y exactitud a los clientes y sus necesidades por parte de CLB? ¿Qué métodos aplican para conocer a profundidad a sus clientes? ¿Cuentan con una base de datos de sus clientes? De ser así, ¿desde cuándo la utilizan? ¿Cómo se crean, mantienen y cultivan los vínculos con sus clientes? ¿Considera que se satisface con éxito las necesidades y requerimientos de los clientes? ¿Por qué? ¿Cuáles son las buenas prácticas de CLB para mantener satisfechos a sus clientes?

**Factores que podrían limitar la continuidad de CLB Consultores:**

- ¿Se presentan los cuestionamientos para la toma de decisiones (a todo nivel) en la compañía? De ser así, ¿Con qué frecuencia? ¿Por qué? ¿Qué sucede cuando se presentan estos cuestionamientos? ¿Cómo se solucionan? ¿Alguna vez los conflictos familiares han afectado el desempeño de la empresa? ¿Cómo se manejan los conflictos entre los miembros de la familia que también laboran en la empresa?
- ¿Sus trabajadores se sienten parte de y se identifican con la empresa? ¿Por qué? ¿Qué es para usted el sentido de pertenencia para con una empresa? ¿Cómo identifica usted ese sentido de pertenencia? ¿Qué actitudes y/o comportamientos presenta sus trabajadores que lo hacen concluir ello? ¿Cómo describiría usted, como gerente de la organización, el sentido de pertenencia de sus trabajadores hacia la compañía? ¿Qué aportes positivos considera que ofrece este sentido de pertenencia de sus trabajadores que beneficia a CLB? ¿Cómo describiría el sentido de pertenencia, identidad y compromiso de los miembros de

la familia que también laboran en la empresa? ¿Qué beneficios da la pertenencia de los miembros de la familia a la organización?

- ¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa? ¿Están definidos/delimitados? ¿Considera que el resto de trabajadores tienen claro estos tres elementos? ¿Por qué? ¿Usted se lo ha transmitido expresa y directamente a sus trabajadores? ¿Cómo se los comunicó a su equipo? ¿de manera formal o informal? (comunicación estratégica) ¿Considera que los trabajadores se identifican con CLB? ¿Por qué?
- ¿Se posee una visión estratégica en la organización con miras al futuro de la misma? En sus palabras, ¿Cómo describiría su visión estratégica para CLB en el futuro?
- ¿A su criterio, la empresa tiene problemas por falta de crédito, o ha requerido algún tipo de ayuda económica a lo largo del desarrollo del negocio?

#### **Preguntas de cierre:**

- ¿Qué es lo que considera que no debe faltar en su empresa para asegurar la continuidad de la misma a través del tiempo?
- ¿Cuáles cree que son los mayores retos para CLB consultores tanto en la parte interna y externa de la organización hacia el futuro?

**Muchas gracias por su tiempo y que tenga un buen día**

#### **A2. Guía de entrevista para los trabajadores de CLB Consultores**

Hola, somos dos alumnos de la Facultad de Gestión de la PUCP. El motivo del presente mensaje es que solicitamos su apoyo para el desarrollo del trabajo de campo para nuestra investigación para la obtención del grado de Licenciados en Gestión Empresarial. Somos la pareja conformada por Brandon Lainez Guevara y Sebastián Limo Alejos con el tema de investigación “Factores determinantes de la gestión estratégica para la continuidad de empresas familiares-pymes. Caso de estudio: CLB Consultores”. Toda la información brindada por ustedes es netamente con fines académicos y se firma un compromiso con ustedes para mantener la ética de la presente investigación. Finalmente, le solicitamos su consentimiento para poder ser grabados. Sin más que agradecerles por su tiempo y los esperamos.

#### **Información general y contexto de CLB Consultores:**

- ¿Me podrías brindar una breve presentación de su persona?
- ¿Cómo llegaste a formar parte de CLB Consultores?
- ¿Cuáles son tus funciones principales en la organización?
- ¿Qué es lo que te motiva para seguir trabajando en CLB?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas que posee la empresa actualmente a su criterio? ¿Y qué aspectos cree que podrían mejorar (debilidades)?



- ¿Cuáles son las principales oportunidades de CLB? ¿Y qué aspectos cree que pueden resultar siendo una amenaza a la organización?

#### **Información familiar de CLB Consultores:**

- ¿Qué se siente trabajar en una empresa dirigida por miembros de una misma familia?
- ¿Qué es lo que más valora del dueño de CLB Consultores?
- ¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente laboral de la organización?

#### **Gestión estratégica en CLB Consultores:**

- ¿Conoce la misión y la visión de CLB Consultores? En sus palabras, ¿cómo definiría la visión y misión de la empresa? ¿Cómo definiría el giro del negocio de la empresa?, es decir, a qué se dedican
- ¿Usted reconoce que en CLB Consultores existe o no un plan de sucesión para la continuidad del negocio? De no ser el caso, ¿Cómo usted cree que se llevará a cabo el proceso de sucesión? ¿Qué se necesitaría para que sea exitoso?
- En su experiencia laborando para la presente organización, ¿Cómo se diferencia CLB de otras organizaciones del rubro? ¿Cuál es su valor agregado que ofrece al mercado? ¿Cuáles son los atributos que más valoran los clientes de CLB?
- A su criterio, ¿Qué considera innovación? ¿Tiene conocimiento de alguna mejora o innovación en los procesos de la empresa en el último año? ¿Cuáles fueron, cómo surgió la idea, y se incorporó con éxito?
- ¿En el último año cuántas capacitaciones se le han brindado para realizar sus funciones en la organización? ¿Cómo se realizan las capacitaciones dentro de la organización?
- ¿Se tiene una base de datos para el conocimiento de todos los clientes que tienen relación con CLB Consultores? Si fuera así, podría nombrar a algunos clientes. ¿Cuáles son los requerimientos más frecuentes de los clientes? ¿Cómo el equipo de CLB satisface de forma exitosa las necesidades y exigencias de sus clientes?
- ¿Si tuvieras que indicar 3 factores que crees que ayudarían a la empresa a continuar en el mercado, cuales podría mencionar? ¿Por qué? ¿Si tuviera que ordenar los 5 factores anteriores (sucesión, diferenciación, capacitación, innovación, conocimiento de clientes) de más a menos importante, cómo lo haría?

**Muchas gracias y que tenga un buen día**

### A3. Guía de entrevista para los expertos

Hola, somos dos alumnos de la Facultad de Gestión de la PUCP. El motivo del presente mensaje es que solicitamos su apoyo para el desarrollo del trabajo de campo para nuestra investigación para la obtención del grado de Licenciados en Gestión Empresarial. Somos la pareja conformada por Brandon Lainez Guevara y Sebastián Limo Alejos con el tema de investigación “Factores determinantes de la gestión estratégica para la continuidad de empresas familiares-pymes. Caso de estudio: CLB Consultores”. Toda la información brindada por ustedes es netamente con fines académicos y se firma un compromiso con ustedes para mantener la ética de la presente investigación. Finalmente, le solicitamos su consentimiento para poder ser grabados. Sin más que agradecerles por su tiempo y los esperamos.

#### Breve introducción del participante

##### Contexto de las pymes familiares en Lima

1. ¿Cómo describiría la participación de las empresas familiares-pymes dentro de Lima metropolitana?
  - (a) Desde su experticia, ¿Cómo describiría la presencia de pymes (y mypes) en el Lima metropolitana? (b) ¿Cuántas de estas pymes a su vez son empresas familiares? (c) Entonces, ¿En cuánto estimaría el *market share* de las empresas familiares-pymes dentro de Lima metropolitana?
2. ¿Cuál considera que es la relevancia económica de las pymes familiares en Lima? ¿Por qué?
  - (a) ¿Cómo describiría el aporte e importancia de las empresas familiares-pymes en la economía dentro de Lima metropolitana? (b) ¿Cómo las pymes influyen en la creación de empleo (PEA) y autoempleo?
3. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de una pyme familiar frente a una no familiar? ¿Por qué?
  - (a) ¿Cómo se distingue una empresa familiar de una no familiar? (b) ¿Está familiarizado con el concepto de “*Familiness*”? (según Habbershon y Williams (1999), “los recursos distintivos de que dispone una empresa familiar como resultado de la implicación de la familia propietaria” en el negocio) (c) ¿Cuáles considera que serían estos recursos (intangibles) que posee una pyme familiar frente a su contraparte no familiar? ¿Estos representan una ventaja competitiva para las pymes familiares? (d) ¿Considera que el “*Familiness*” siempre es algo positivo dentro de las pymes? (d) ¿Cuáles serían las pros y contras del *familiness* dentro de las pymes familiares en Lima metropolitana?
4. ¿Cómo considera que debería aplicarse la gestión estratégica en una pyme familiar? ¿Por qué?

(a) ¿Cómo definiría la gestión estratégica? (b) En el caso de una empresa familiar, ¿qué características de la gestión estratégica destacan, cambian, priorizan o diferencian? (c) ¿Cómo se puede adoptar y aplicar la gestión estratégica a una pyme?

**Factores que permitirían la continuidad de las empresas familiares-pymes en base al modelo de Ackoff:**

5. ¿Qué tan común es en las empresas familiares-pymes contar con un plan de sucesión?
  - (a) ¿Cómo definiría un plan de sucesión? ¿Qué características debería poseer un plan de sucesión? (b) En su experiencia, ¿Con qué frecuencia las pymes familiares poseen un plan de sucesión? (c) ¿Cómo se lleva a cabo la sucesión en una pyme familiar? ¿La sucesión se realiza de forma formal o empírica? (d) ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo la sucesión de forma exitosa? (f) ¿Qué se necesitaría para que se lleve a cabo con éxito? (e) ¿Considera entonces al plan de sucesión como un factor determinante para la continuidad del negocio?
6. ¿Cómo podría diferenciarse una pyme familiar para continuar en pro de su continuidad?  
¿Por qué?
  - (a) De acuerdo con las estrategias genéricas de Porter, ¿Una pyme debería optar por una estrategia de diferenciación, liderazgos en costos y/o segmentación? (b) ¿En qué debería enfocarse una pyme familiar al elaborar su estrategia de diferenciación? (c) ¿Qué otras acciones complementarias a la diferenciación podría utilizar una pyme familiar para mantenerse en vigencia? (d) ¿Considera entonces a la diferenciación como un factor determinante para la continuidad del negocio?
7. ¿Qué procesos de innovación continua podrían realizarse en las empresas familiares-pymes para continuar operando en el tiempo? ¿Por qué?
  - (a) En su experiencia, ¿Cuáles son los ámbitos más frecuentes que representan una oportunidad para la innovación en una pyme familiar? (b) Entre las ramas de Gestión (marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, etc.) ¿Cuál de ellas debería ser priorizada al momento de innovar dentro de una pyme familiar? (c) ¿Considera que la innovación continua en el 2020 ha ganado especial importancia? (d) ¿Considera entonces que la innovación continua como un factor determinante para la continuidad del negocio?
8. ¿Qué tan relevante es realizar capacitaciones constantes en las empresas familiares-pymes? ¿Por qué?
  - (a) En su experiencia, ¿Cómo describiría el proceso de capacitación dentro de una pyme familiar? (b) ¿Con qué frecuencia estima que generalmente se realizan estas capacitaciones? (c) ¿Considera que son esenciales para formar a nuevos miembros de la familia que se incorporen en el futuro a la pyme familiar? (d) ¿Considera entonces que la capacitación constante es un factor determinante para la continuidad del negocio?

9. ¿Cuál es el rol de los encargados y trabajadores de empresas familiares-pymes respecto al conocimiento de sus clientes? ¿Considera relevante conocer sus necesidades de este tipo de clientes?

(a) En su experiencia, ¿Cuál es el grado de conocimiento de una pyme familiar promedio respecto a sus clientes? (b) ¿Considera que las pymes deben conocer con exactitud las necesidades de sus clientes? ¿Por qué? (c) ¿La satisfacción de los clientes y su reconocimiento de la calidad del producto o servicio de la pyme indica un alto grado de conocimiento (de la empresa para con sus clientes)? (e) ¿Considera entonces que el conocimiento de los clientes es un factor determinante para la continuidad del negocio?

**Factores que podrían limitar la continuidad de las empresas familiares-pymes:**

10. ¿Qué tipos de problemas familiares suceden en las pymes familiares que puedan afectar la continuidad del negocio?

(a) ¿Considera que las relaciones familiares se ven reflejadas en el desempeño de la pyme familiar? (b) ¿Los conflictos familiares podrían perjudicar el rendimiento de la pyme familiar? (c) En su experiencia, ¿Cuáles son los conflictos familiares más típicos que podrían atentar contra la continuidad del negocio?

11. ¿Cómo el clima organizacional podría representar un riesgo para la continuidad de las empresas familiares-pymes?

(a) ¿Cómo un mal clima organizacional dentro de la pyme familiar podría disuadir a nuevos miembros de la familia a continuar con el negocio? (b) ¿El mal clima organizacional mermaría el sentido de pertenencia e identidad de los miembros de la familia respecto al negocio?

12. ¿Qué problemas podrían suceder en las empresas familiares-pymes que carecen de visión estratégica?

(a) ¿Considera que la falta de gestión estratégica es una de los principales motivos de cierre de pymes familiares? (b) ¿Cómo la falta de visión y estrategia influye en perjuicio de la continuidad de una pyme familiar?

13. ¿Cómo se podría gestionar el riesgo de la falta de capital o crédito por parte de las pymes familiares para buscar su continuidad?

(a) ¿Considera que la falta de recursos financieros/económicos es uno de los principales motivos de cierre de pymes familiares? (b) Desde su experiencia, ¿Cuáles son las estrategias típicas para gestionar el riesgo de falta de capital y/o acceso a crédito?

**Preguntas finales:**

14. ¿Cuál cree que es el mayor reto para las pymes familiares en el Perú?

15. Si tuviera a su cargo una pyme familiar en algún mercado/sector de su preferencia, ¿cómo buscaría asegurar la continuidad de su organización a lo largo del tiempo?

**Muchas gracias y que tenga un buen día**

**ANEXO B: Matriz de Consistencia**

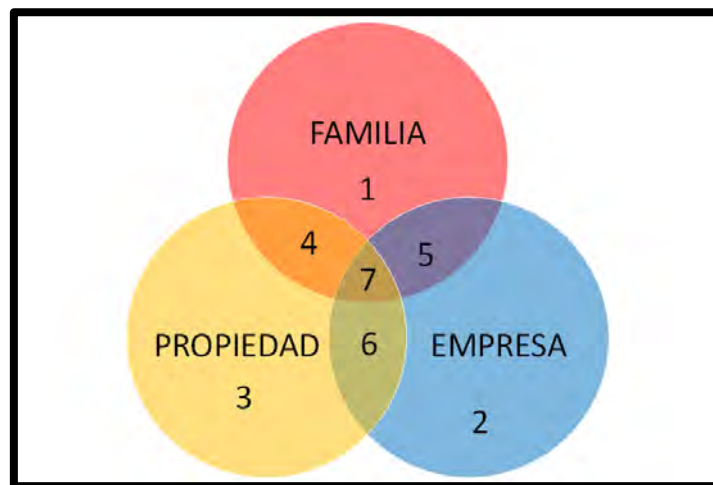
**Tabla B1. Matriz de Consistencia**

OBJ	PREGUNTA	OBJETIVO	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION
GENERAL	¿Cuáles son los factores determinantes de la gestión estratégica para la continuidad de una pyme familiar del sector jurídico tributario?	Identificar los factores determinantes de la gestión estratégica para la continuidad de una pyme familiar del sector consultoría jurídica tributaria	-	-	-	-
ESPECIFICO 1	¿Cuál es el contexto de las empresas familiares-pymes en Lima?	Presentar el contexto de las empresas familiares-pymes en Lima	Contexto socioeconómico	Participación en el mercado	Market Share (%)	(1) Revisión bibliográfica (2) Entrevistas a expertos
				Relevancia económica	PEA Y PBI (%)	
			<i>Familiness (Habbershon y Williams)</i>	Recursos intangibles que aporta la familia a la empresa	Pros y Contras del <i>Familiness</i>	
ESPECIFICO 2	¿Cuál es la situación de CLB Consultores en los círculos de familia, empresa y propiedad?	Describir la situación de CLB Consultores de acuerdo con el modelo de los 3 círculos (Davis & Tagiuri)	Familia	Miembros de la familia en la empresa	Participación de familiares en la empresa	(1) Entrevistas a los dueños de CLB Consultores, (2) Documentación de la empresa de los años anteriores
			Empresa	Situación Interna y Externa	FODA	
				Gestión estratégica	Modelo Malcolm Baldrige	
			Propiedad	Sucesión de la propiedad	Transferencia intergeneracional	

OBJ	PREGUNTA	OBJETIVO	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION
<b>ESPECIFICO 3</b>	<b>¿Cuáles son los factores que podrían permitir la continuidad de CLB Consultores de acuerdo a los principios del modelo de Russell Ackoff?</b>	<b>Determinar los factores que permitirían la continuidad de CLB Consultores de acuerdo con los principios del Modelo de Planeamiento Interactivo (Russell Ackoff)</b>	Pensamiento estratégico (Principio de continuidad)	Plan de Sucesión (Guinjoan y Llaurado)	Existencia de un plan de sucesión	(1) Revisión bibliográfica, entrevista a los trabajadores de CLB Consultores y (2) Entrevistas con expertos
				Diferenciación (Porter)	<i>Service level agreement</i>	
				Innovación continua (Robbins y Coulter)	procesos mejorados por año	
			Aprendizaje del personal (Principio holístico y participativo)	Capacitación constante (Robbins y Coulter)	capacitaciones brindadas por año	
				Conocimiento de clientes (Robbins y Coulter)	Grado de satisfacción de sus clientes	
<b>Específico 4</b>	<b>¿Cuáles son los factores más relevantes que podrían limitar la continuidad de CLB Consultores?</b>	<b>Identificar y describir los factores que podrían limitar la continuidad de CLB Consultores</b>	Factor organizacional	Conflictos familiares	Cuestionamiento de decisiones	(1) Revisión bibliográfica, (2) Entrevista a los dueños de CLB, y (3) Entrevistas expertos
				Mal clima organizacional	Sentido de pertenencia	
			Factor estratégico	Falta de visión estratégica	grado de conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa	
			Factor económico	Falta de crédito / capital	Grado de necesidad de crédito para cubrir alguna operación o actividad	

## ANEXO C: Gráfico de Modelo Teórico

**Figura C1. Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri**



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

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

**Tabla C1. Modelo de los tres círculos aplicado a CLB Consultores**

1	Brunella Lainez
2	Todos los trabajadores, excepto Kelly Aguirre
3	No hay accionistas externos a la empresa y externos a la familia
4	Ninguno
5	Kelly Aguirre, Brandon Lainez, Miceci Guevara
6	No hay accionistas externos a la familia que a su vez trabajen en la empresa
7	César Láinez, fundador y actual gerente de la empresa

## ANEXO D: Formato de validación de expertos

### 1. Datos generales

Fecha: jueves, 19 de noviembre de 2020

Nombre y Apellido	DNI	Correo electrónico	Grado académico	Profesión
Renato Gandolfi Castagnola	09398474	rgandolfi@pucep.pe	MBA	Administrador de Empresas

### 2. Validación

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría			X		
Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable			X		
Pertinencia	Las categorías de respuesta y sus valores son apropiados			X		
Suficiencia	Son suficientes la cantidad y la calidad de los ítems presentados en el instrumento				X	
Sumatoria parcial				9	12	
Sumatoria total						21

#### 1. Resultados de la validación

Valor total	21
-------------	----

Opinión		Desfavorable			Debe Mejorar	X	Favorable
---------	--	--------------	--	--	--------------	---	-----------

#### Observaciones

De acuerdo con lo conversado sugiero trabajar un poco más la pregunta y objetivo general, en términos de definición de conceptos y entendidos, asimismo al parecer la línea y estructura entre temas de empresas familiares, sucesión y continuidad aun no queda del todo claro. Es mejorable con todo lo que ello implica. Gracias



Renato Gandolfi Castagnola

Firma



### 1. Datos generales

Fecha: Martes, 11 de noviembre de 2020

Nombre y Apellido	DNI	Correo electrónico	Grado académico	Profesión
Romy Guardamino Baskovich	40675024	romy.guardamino@pucp.pe	Magister	Consultora en Investigación

### 2. Validación

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión			X		
Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles			X		
Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
Pertinencia	Las categorías de respuesta y sus valores son apropiados			X		
Suficiencia	Son suficientes la cantidad y la calidad de los ítems presentados en el instrumento				X	
Sumatoria parcial				9	12	
Sumatoria total						21

### 3. Resultados de la validación

Valor total	21
-------------	----

Opinión		Desfavorable		Debe Mejorar	X	Favorable
---------	--	--------------	--	--------------	---	-----------

#### Observaciones

Hay oportunidades de profundización en las preguntas. Hay varias que solo se responden con sí o no. Ver comentarios en matriz de contenidos.

Firma

**1. Datos generales**

Fecha: 11 de diciembre de 2020.

Nombre y Apellido	DNI	Correo electrónico	Grado académico	Profesión
Víctor Tardillo Castañeda	09866594	tardillo.vh@pucp.edu.pe	MBA	Contador

**1. Validación**

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
Pertinencia	Las categorías de respuesta y sus valores son apropiados				X	
Suficiencia	Son suficientes la cantidad y la calidad de los ítems presentados en el instrumento					X
Sumatoria parcial					12	15
Sumatoria total						27

**3. Resultados de la validación**

Valor total	27
-------------	----

Opinión		Desfavorable		Debe Mejorar	X	Favorable
---------	--	--------------	--	--------------	---	-----------

## Observaciones

Haga clic o pulse aquí para escribir sus observaciones.
---



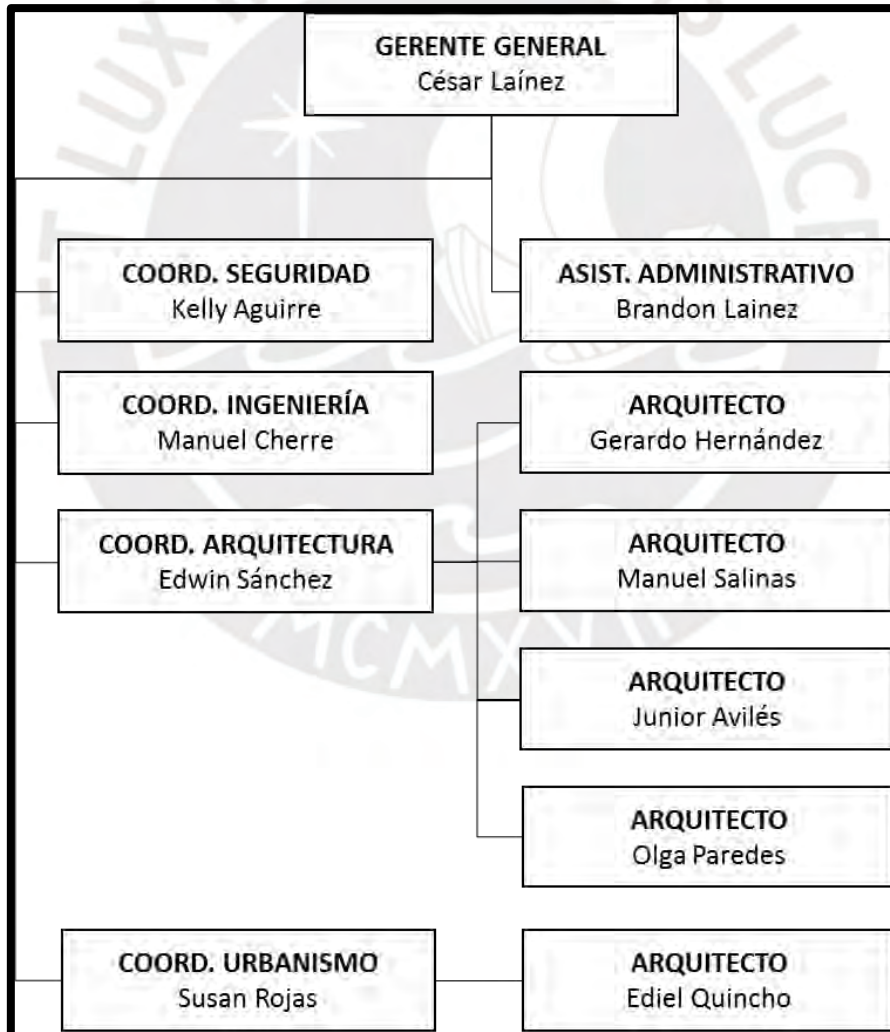
Firma

**ANEXO E: Sobre CLB Consultores**

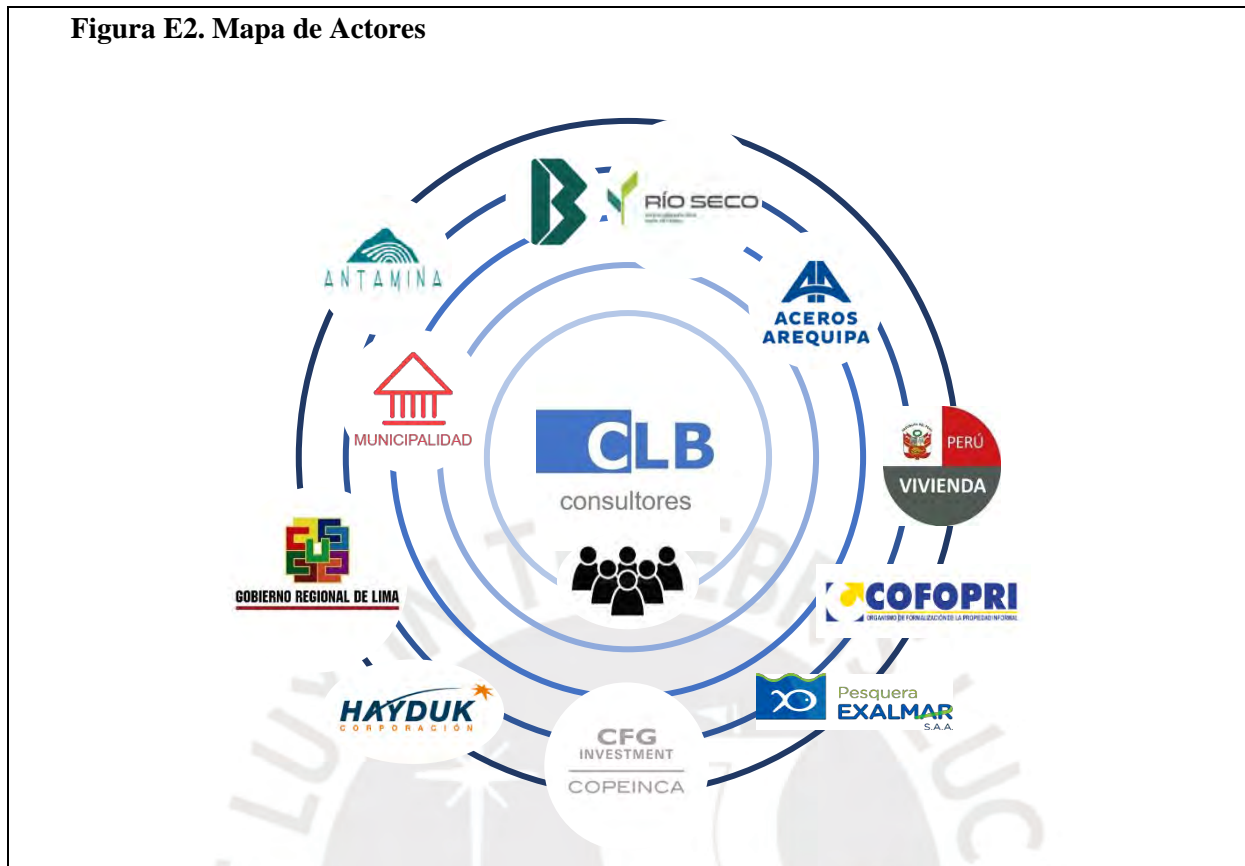
**Tabla E1. Datos generales de CLB Consultores**

RUC	10095393883
RAZÓN SOCIAL	César Lainez Bautista - CLB consultores
NOMBRE COMERCIAL	CLB Consultores
TIPO DE EMPRESA	Consultora
ACTIVIDAD COMERCIAL	Asesoramiento Empresarial
DIRECCIÓN LEGAL	Av. Jorge Basadre 255 Oficina 601
DISTRITO/ CIUDAD	San Isidro / Lima
DEPARTAMENTO	Lima
TELÉFONO	2211014

**Figura E1. Organigrama de CLB Consultores**



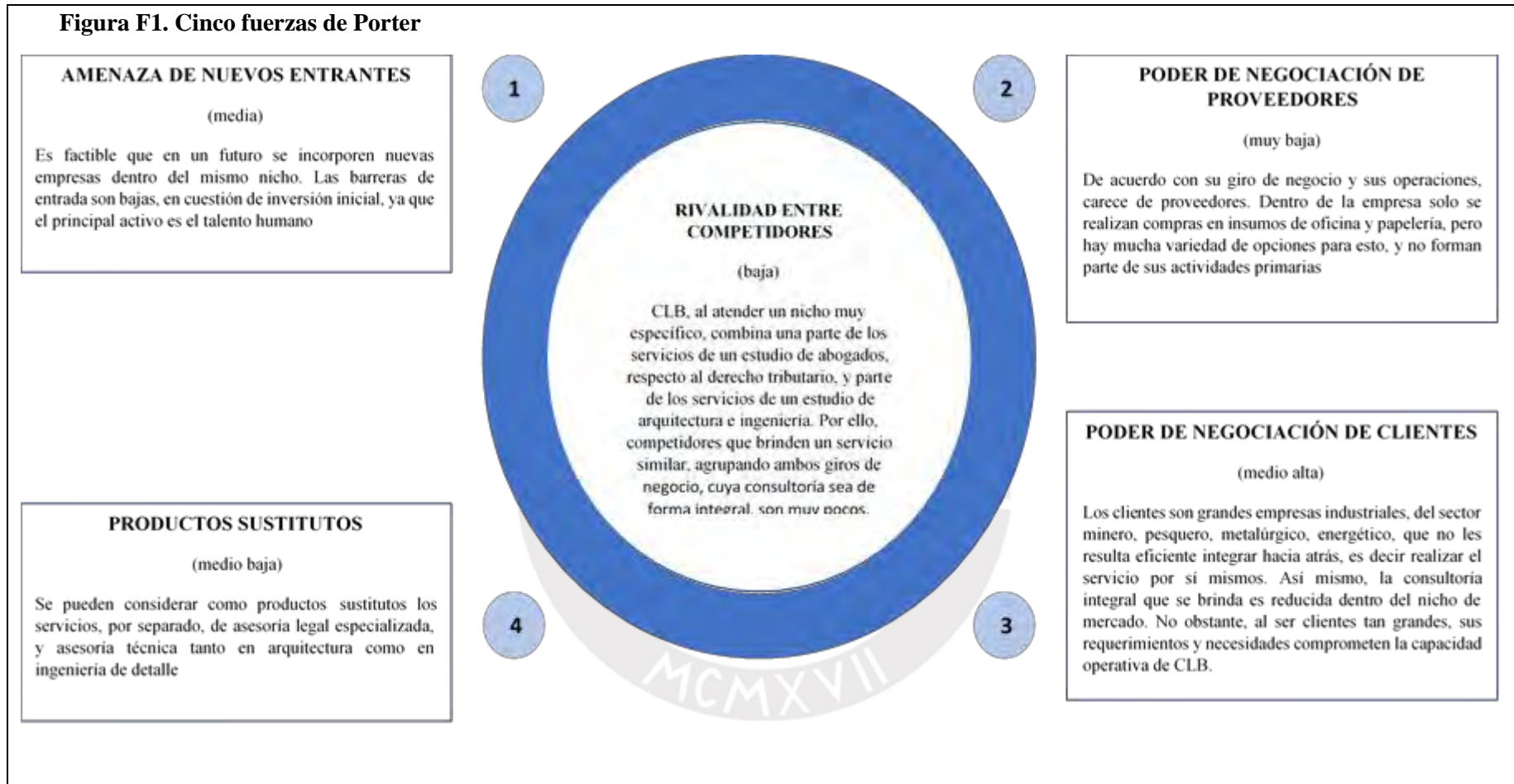
**Figura E2. Mapa de Actores**



**Tabla E2. Tipo de empresa**

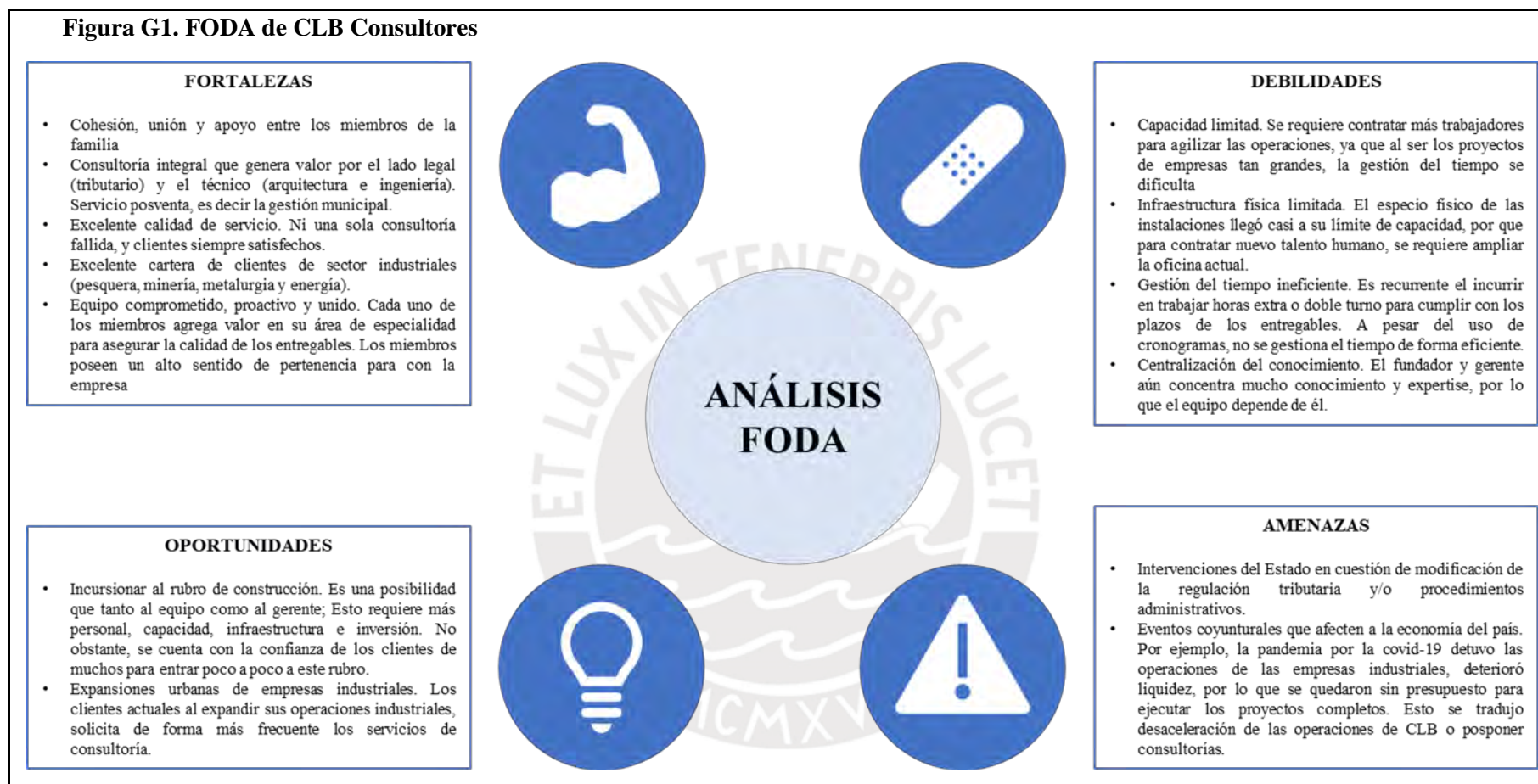
Tipo de Empresa	Características
<b>De acuerdo con su forma jurídica</b>	César Lainez aparece ante la SUNAT como “persona natural con negocio” mediante su forma jurídica de E.I.R.L.
<b>De acuerdo con su tamaño</b>	En la actualidad estaría catalogada como una mype por tener 10 trabajadores y 11 si se contara al hijo del dueño de la empresa.
<b>De acuerdo con su actividad</b>	Esta empresa pertenece al sector terciario, pues emplea capital humano para proveer un servicio, que sería la consultoría especializada en materia tributaria
<b>De acuerdo con la procedencia de capital</b>	Es una empresa privada, ya que el capital proviene de una fuente particular, que viene a ser precisamente la familia propietaria, la familia Lainez.

**ANEXO F: Cinco Fuerzas de Porter de CLB Consultores**



## ANEXO G: FODA de CLB Consultores

Figura G1. FODA de CLB Consultores



Observaciones y fotografías en CLB Consultores



**ANEXO H: Validación de factores para la continuidad y limitaciones**

**Tabla H1. Validación de factores para la continuidad y limitaciones**

<b>SÍ / NO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>VÍCTOR TARDILLO</b>	<b>BRUNO CHAIHUAQUE</b>	<b>GERMÁN VELÁSQUEZ</b>	<b>JAIME SALOMÓN</b>	<b>REGINA SORIANO</b>	<b>JORGE MENDOZA</b>	<b>RUBEN TSUKAZAN</b>	<b>ENRIQUE MENDOZA</b>
<b>FACTORES A FAVOR DE LA CONTINUIDAD</b>	Pensamiento estratégico (Principio de continuidad)	Plan de Sucesión (Guinjoan y Llaurado)	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
		Diferenciación (Porter)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
		Innovación continua (Robbins y Coulter)	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Aprendizaje del personal (Principio holístico y participativo)	Capacitación constante (Robbins y Coulter)	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI
		Conocimiento de clientes (Robbins y Coulter)	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FACTORES EN CONTRA DE LA CONTINUIDAD</b>	Factores organizacionales	Conflictos familiares	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		Clima organizacional	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
	Factores estratégicos	Falta de visión estratégica	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI
	Factores económicos	Falta de crédito / capital	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO



## ANEXO I: Matriz de Hallazgos

Tabla II. Entrevistas a expertos

	Preguntas	Víctor Tardillo	Bruno Chaihuaque	Germán Velásquez	Jaime Salomón
CONTEXTO DE LA PYMES FAMILIARES	Participación de mercado ¿Cómo describiría la presencia de las pymes en Lima Metropolitana? ¿Cuántas de estas pymes a la vez son familiares?	Es un mercado bastante amplio, la principal característica de una pyme es que es familiar, considero que es cercano al 100%	son la mayoría de las empresas con fines de lucro que existen en Lima, generalmente suelen ser más del 50%	Tanto en Lima, como en el Perú, como en el resto del mundo, la presencia de las pymes es mayoritaria. Diría que más del 90% son empresas familiares.	Las pymes representan a nivel nacional casi el 98% de todas las empresas Y según la teoría a nivel mundial el promedio es de 90% que son familiares
	Relevancia económica ¿Cómo describiría el aporte de las empresas familiares pymes en la economía de Lima Metropolitana?	Es una participación muy importante y para las personas que desean empezar en el mercado laboral.	Es importante su aporte en la economía como había comentado, el total de empresas del Perú son pymes (80%), son las que generan la mayor capacidad económica	si consideramos que más del 90% de las empresas son pequeñas o medianas y son familiares, la importancia económica va ser relevante.	Las pymes representan a nivel nacional casi el 98% de todas las empresas que si bien, no tienen mucha repercusión en la economía nacional, si generan mucha mano de obra
	Recursos intangibles ¿Cómo se distingue una empresa familiar de una no familiar? ¿Está familiarizado con el concepto de familiness? ¿Qué recursos considera que cuenta una pyme familiar frente a su contraparte no familiar?	básicamente lo considero por los objetivos que se vayan a plantear y en la medida que como empezamos a captar gente que ayude a hacer los objetivos, la diferencia está en la forma en que busquen lograrlo.	Por la composición de las personas que laboran y están dentro del negocio, La cultura que te puedes poner a mirar es que esos que empiezan con pequeños negocios.	Siempre que se trabaja con empresas familiares, se trabaja con las tres dimensiones: propiedad, gestión y dirección, y precisamente ahí es donde están los atributos van a diferenciar una de otra.	la familia es un factor que permite que la empresa familiar sea más exitosa que una no familiar, en una EF existe un grado de relación entre sus miembros.
SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA GESTIÓN ESTRATÉGICA	¿Cómo definiría la gestión estratégica? ¿En el caso de las pymes familiares que características destacan o se diferencian? ¿Cómo se puede aplicar GE en una pyme familiar?	la GE es un proceso el cual se puede aplicar para cualquier tipo de organización, tienen que sus miembros apoyarme al logro de dichos objetivos. lo que tenemos que hacer con el proceso de GE identificarnos a nosotros mismos como propuesta de valor, hay que identificar que requiere el cliente, hacer tu análisis del entorno, interno y externo.	la gestión que tiene cualquier negocio para alcanzar cualquier objetivo a largo plazo, Si tuvieras una empresa familiar lo que se buscaría es que pueda crecer con el tiempo, pero en las EF se busca el crecimiento compartido tanto de los miembros de la empresa como de la organización.	Gestión estratégica es definir el rumbo para lograr el objetivo. Estrategia implica establecer el camino, o sea el cómo, voy a alcanzar el qué que he definido.	La gestión estratégica es un proceso importante para el éxito de la organización sea pública o privada, si una persona sabe cómo quiere estar de forma organizacional de 5 a 10 años, le llevará correctamente al camino.

**Tabla II. Entrevistas a expertos (continuación)**

		Preguntas	Regina Soriano	Jorge Mendoza	Ruben Tsukazan	Enrique Mendoza
CONTEXTO DE LA PYMES FAMILIARES	Participación de mercado	¿Cómo describiría la presencia de las pymes en Lima Metropolitana? ¿Cuántas de estas pymes a la vez son familiares?	Yo creo que es una participación muy relevante, sino me equivocó el 95% de las empresas de nuestro país son de esta categoría.	Mercado grande, en el Perú debería ser entre el 70% o más en este caso, las investigaciones en el Perú son muy escasas de este rubro.	La mayor parte de las pymes hoy en día, gran parte inician con un negocio familiar	Se dice que el año 2019 EY hizo un estudio que concluyó que el 80% son EF y de ese 80% diría que cerca del 95% son pymes
	Relevancia económica	¿Cómo describiría el aporte de las empresas familiares pymes en la economía de Lima Metropolitana?	son muy importantes al impacto económico que generan, justamente las micro y pequeñas empresas del país hasta donde se corresponden al 95% de las empresas en general	Las características de estas empresas al ser pymes familiares, por ende, sus características son que su aporte es enorme	la mayor parte de la generación del PBI es generada por las pymes, las pymes son las que generan diversos puestos de trabajo para el crecimiento del país	contribuyen a más del 50% del producto bruto interno del país, y más del 50% del empleo
	Recursos intangibles	¿Cómo se distingue una empresa familiar de una no familiar? ¿Está familiarizado con el concepto de familiness? ¿Qué recursos considera que cuenta una pyme familiar frente a su contraparte no familiar?	una empresa familiar de la que no es según como las personas que toman acciones en la organización pertenecen al núcleo familiar. Las pymes en nuestro país es que este tipo de organizaciones no tienen conocimientos de gestión	Las EF para ser consideradas familiares deben ser que la familia tenga el control del negocio, a mayoría de EF tienen las mismas características, el control, el manejo de su cultura.	he trabajado en una empresa familiar y no existe un gobierno corporativo claro, hay mucha participación de los familiares, in embargo las EF como toda empresa necesita tener continuidad por ende se requiere un plan de sucesión	3 aspectos que definen a una familiar sobre una no familiar, la primera la familia, en segundo que los familiares ocupan cargos de gerencia y en tercer lugar, es que tienen una voluntad transgeneracional. n las EF es que al principio sus ventajas son el nivel de compromiso.
SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	¿Cómo definiría la gestión estratégica? ¿En el caso de las pymes familiares que características destacan o se diferencian? ¿Cómo se puede aplicar GE en una pyme familiar?	la gestión estratégica es un concepto que hace denotar un proceso, un proceso que tiene que ver con la formulación de estrategias, lo que he visto que ocurre es que el empresario tiene olfato para tantear el mercado y piensa que con ello pueda ir en una dirección.	ser estratégico es saberte lucir, crear valor en el negocio, la productividad ante una visión estratégica, la diferenciación de hacer cosas que otros no hagan y la continuidad para tener un negocio a largo plazo.	Gestión Estratégica es básicamente definir una visión para la empresa, hacer un diagnóstico del entorno y ver a dónde queremos llegar con la empresa, debe ser algo permanente. El tema de la visión compartida es fundamental.	ver con dirección que una organización tenga rumbo estratégico, que tenga planeación, creo que EF, las principales problemáticas de estas es que no tienen estrategias empresariales, no hay dirección y planificación.

**Tabla II. Entrevistas a expertos (continuación)**

	Preguntas	Victor Tardillo	Bruno Chaihuaque	Germán Velasquez	Jaime Salomón	
FACTORES A FAVOR D ELA CONTINUIDAD	Sucesión	<p>¿Cómo definiría un plan de sucesión? ¿Qué características debe tener? ¿Es normal que las pymes tengan un plan de sucesión? ¿En qué % la sucesión es hecha de forma exitosa?</p>	<p>El plan de sucesión básicamente lo que yo considero es en dirección a las funciones, al tipo de negocio, entrenando a las personas que pueden ser idóneas para continuar con este tipo de trabajo, Si he visto muchos casos donde el padre empieza el negocio y lo continúa el hijo en estos casos.</p>	<p>Si he visto que las EF, ven un plan de sucesión para ver quién podría tenerlo después el cargo de la familia, mayormente se hace cuando el fundador ya se va a retirar y lo ven en ese momento y requiere una lista de actividades para ejecutar o alcanzar ese objetivo. La sucesión se lleva a cabo tanto de forma empírica como formal, por la transferencia de poderes y activos. Lo principal es que el heredero le guste gestionar la empresa, y que tenga la actitud para llevar el negocio.</p>	<p>Se debe considerar el número de hijos que tiene el fundador. El plan de sucesión debería considerar qué cosas el grupo familiar desea de la empresa a un mediano o largo plazo. Este va ser una decisión estratégica para que la empresa continúe como una EF o una sociedad anónima. El proceso de sucesión la mayoría de los casos se hace de forma totalmente empírica. Para que sea exitoso, las condiciones que rodean a la EF sean propicias para la sucesión; pero si los intereses de alguno de los miembros se ven competido, esta será complicada.</p>	<p>Sucesión es en 3 niveles: propiedad, los hijos terminan siendo dueños; dirección, continuar el negocio; gestión, si van a liderar la gestión de la empresa. La primera generación debe educar a los sucesores para que tengan experiencia. La mayoría de EF esperan estar enfermas para buscar un antídoto, la mayoría de empresas familiares no se preparan para buscar una sucesión. En las pymes no se lleva a cabo de manera formal la sucesión. Para que el negocio continúe, este debe ser rentable y la familia debe ser unida.</p>
	Diferenciación	<p>¿Según las estrategias genéricas de Porter, una pyme debería optar por una estrategia de diferenciación, liderazgo en costos o segmentación? ¿En qué debería enfocarse una pyme si elige una estrategia de diferenciación?</p>	<p>Debería enfocarse en el tipo de negocio que tiene, la diferenciación será dada por el tipo de servicio y dónde lo vendas ofreciendo. Hay pymes que en realidad que están muy vinculadas a una segmentación de mercado y les va muy bien</p>	<p>Difícil que una pyme emplee una estrategia de liderazgo en costos por la cantidad de capital para hacerlo, diferenciación también porque estarías apuntando a un segmento, Lo que hacen las pymes es atacar nichos de mercado, creo que, en conocer las necesidades del mercado, el éxito de todo negocio ya sea su tamaño es saber jugar el juego de oferta y demanda</p>	<p>tú optas por diferenciación independientemente si eres o no empresa familiar. Tú optas por diferenciación por las características internas, o sea el análisis interno que has hecho de tu organización y sabes que puedes entregar al mercado algo que no hay.</p>	<p>Las 3, van juntas, nos enseñan que debemos escoger una sobre las demás, pero estudios del mismo Porter indican que realmente a las 3, pero depende del negocio y del sector. En servicios de consultoría puede ser diferenciación, pero es complicado que un servicio de consultoría sea dado por una micro o pequeña empresa, lo normal sería desde una mediana empresa.</p>
	Innovación	<p>¿Cuáles son los ámbitos más frecuentes que representan una oportunidad para la innovación en una pyme familiar? ¿Entre las ramas de la Gestión? ¿Se debe priorizar alguna rama en particular?</p>	<p>la innovación, no sólo hablemos de innovaciones tecnológicas, sino de la forma cómo uno ofrece el servicio. En realidad, eso es, lo que va a marcar entre todas las empresas el factor diferenciador</p>	<p>Ahora con más razón es el uso de tecnología para generar canales de venta, desde el celular con el WhatsApp, el comercio electrónico. Deben innovar en las ventas.</p>	<p>No hay uno específico. Tú puedes innovar en planificación, puedes utilizar mucha tecnología para desarrollar procesos de planificación inteligentes. Si tú lo que quieres es eficiencia, es decir competitividad por costos, vas a innovar en el ámbito operativo, en la estructura de tu negocio, de tal manera que puedas salir al mercado con un precio menor gracias a tu eficiencia operativa. Si tienes buenas espaldas financieras, si tienes capital, puedes innovar financieramente.</p>	<p>las empresas mayormente innovan en cosas relacionadas al core del negocio. La innovación a consecuencia de la pandemia ha generado que el 60% de las empresas de LATAM empiecen a virtualizar todos sus procesos y acercamiento al cliente.</p>
	Capacitación	<p>¿Cómo describiría el proceso de capacitación dentro de una pyme familiar? ¿Con qué frecuencia estima se realizan las capacitaciones?</p>	<p>Si vemos el mercado en las pymes debemos identificar cierto tipo de personas, ver la visión de estas personas para que suceda y pueda continuar en el negocio.</p>	<p>va a depender de cómo se produce la capacitación porque, cuando empiezan no hay tanta capacitación recién que van creciendo requieren capacitaciones más profesionales</p>	<p>vas a tener empresas muy preocupadas por la relación con el cliente, responde ciertas políticas y vas a tener empresas que para ellas las capacitaciones son absolutamente prescindible</p>	<p>Va a depender el rubro, la capacitación si me dices capacitación en el core del negocio, una micro o pequeña empresa no lo va a tomar porque mayormente son 2 o 3 personas que generan y toman el negocio. Si me hablas de una capacitación en mkt, ventas o finanzas podría ser</p>
	Conocimiento de clientes	<p>¿Cuál es el grado de conocimiento de una pyme familiar promedio respecto a sus clientes? ¿Considera que las pymes deben conocer con exactitud la necesidad de sus clientes?</p>	<p>Lo que hace una empresa familiar es que conoce mucho su producto, el cliente mayormente lo que hace es de acuerdo a su experiencia y a lo que conoce espera un producto en particular</p>	<p>Creo que normalmente lo conocen bastante bien, ya que, al atender un pequeño nicho, se preocupan en conocer mucho las necesidades del cliente. Además, porque perder un cliente podría ser muy costoso y con ello debo aprender a ver las necesidades de mis clientes.</p>	<p>Porque el mercado es el que va a decidir su viabilidad, sino tiene demanda muere, su demanda son los clientes, porque se preocupa y esto es lo que le preocupa al emprendedor en identificar su mercado y encontrar vías de fidelización con ellos.</p>	<p>Al 100% deben conocerlas, si tus formas una organización, tú debes conocer a tus clientes, qué quiere el mercado, sino lo conoces al mes quiebras. Tiene que haber un tema de servicio y conocimiento al cliente.</p>

**Tabla II. Entrevistas a expertos (continuación)**

		Preguntas	Regina Soriano	Jorge Mendoza	Ruben Tsukazan	Enrique Mendoza
FACTORES A FAVOR DE LA CONTINUIDAD	Sucesión	¿Cómo definiría un plan de sucesión? ¿Qué características debe tener? ¿Es normal que las pymes tengan un plan de sucesión? ¿En que % la sucesión es hecha de forma exitosa?	El padre siempre va a querer que el hijo continúe el negocio, y depende si este quiere hacerlo; no obstante, no siempre es así. Con la 1era generación el negocio surge, con la 2da, llega a su cúspide, y generalmente la 3era, lo destruye. Un plan así formal probablemente no creo que sea muy frecuente, más bien empírica. Probablemente lo que se tenga es una mirada de quien lo pueda suceder entonces no creo que haya una planificación pesa.	Para que la sucesión sea exitosa se debe cumplir ciertas condiciones dentro de la EF. La sucesión se puede complicar por el número de hijos, y puede durar 15 años. Se lleva de forma empírica, y se da si el fundador fallece e inmediatamente alguien debe manejar el negocio, o el fundador decides quien de sus hijos debe manejar el negocio. Se tiene éxito en un 30% y 5% al pasar a la segunda y a la tercera generación, respectivamente.	Yo creo que debería estar claro entre los puestos de la gerencia que son miembros de la familia, saber quiénes ocuparan o tomarán la batuta en el futuro. Lo recomendable es que se haga un proceso de selección para ver aparte de alternativas internas y externas	el plan de sucesión tiene 2 aspectos: el liderazgo y el patrimonio. La segunda generación debe contar con las competencias para hacerse cargo de la empresa. Asimismo, el protocolo familiar es instrumento cada vez más utilizado por las EF, según EY (2019) aumentó de un 10% a un 33%. El proceso de sucesión se lleva acabo de forma informal, y dependerá si los hijos deciden seguir con el legado de los padres.
	Diferenciación	¿Según las estrategias genéricas de Porter, una pyme debería optar por una estrategia de diferenciación, liderazgo en costos o segmentación? ¿En qué debería enfocarse una pyme si elige una estrategia de diferenciación?	si una pyme no aplica diferenciación hay otras estrategias como liderazgo en costos, como las empresas de gamarra que aplican esta y tienen un mercado para esto, uno no debe vivir de espaldas a la realidad, debe leer lo que pasa en el sector y no ser ajeno a eso, hay que hacer un diagnóstico del entorno organizacional, creo que justamente al determinar los elementos de esa pauta de diferenciación creo que es importante saber en qué se va a diferenciar	Lo que pasa es que como dice Porter va a depender de un posicionamiento estratégico y las estrategias del gestor, hay pymes que pueden buscar el primero, el otro o un esquema mixto, el tamaño de la empresa no define la estrategia a aplicar.	Va a depender del sector de la pyme y ver la estrategia adecuada para cada una. Hay que hacer un análisis interno y externo para ver qué estrategia es la adecuada. Para poder establecer una estrategia de diferenciación es conocer al cliente, debemos conocer bien a los clientes, entender sus necesidades y problemáticas.	todo depende de la industria del negocio, si la pyme familiar digamos está en el sector de venta autos de lujos diferenciación, si está en una industria de importación de productos chinos y venta a ferretería sería liderazgo en costos, todo va a depender, no por ser una empresa familiar tienes que tener una estrategia en particular.
	Innovación	¿Cuáles son los ámbitos más frecuentes que representan una oportunidad para la innovación en una pyme familiar? ¿Entre las ramas de la Gestión? ¿Se debe priorizar alguna rama en particular?	Yo creo que siendo pymes la innovación es más fácil que en las grandes, creo que la innovación puede ser más propicia en la generación de productos o servicios. He bueno una revisión de la satisfacción de las necesidades que está o no haciendo la empresa, ver sus productos y luego atacar en marketing	La verdad en todas en que la medida que el posicionamiento estratégico sea el adecuado, lo que se requiere es potenciar el talento humano para traer a las personas adecuadas al puesto de trabajo, tienes que retener al mejor personal.	Haber yo parto siempre por lo más importante activo de la empresa que son las personas, si no tenemos un líder que no innove, entonces no va. Necesitamos un líder con un estilo de liderazgo que genere ese sentido. Definitivamente el contexto de la pandemia, y lo que ha generado es haber puesto retos en las organizaciones para que se adapten a las nuevas restricciones para que se pongan nuevamente en el mercado.	para innovar necesitas investigación, ya sea del cliente y a partir de ella desarrollar, lo que se llama I +D, lo que ayuda ahora es la tecnología y tener más cercanía con el cliente.
	Capacitación	¿Cómo describiría el proceso de capacitación dentro de una pyme familiar? ¿Con qué frecuencia estima se realizan las capacitaciones?	Muy importante y espero que, con los años y la madurez de estas, que las empresas se van dando cuenta de su relevancia. Yo creo que también según el ciclo de vida de las empresas, al comienzo no serían frecuentes y luego con el tiempo serían más	Indica que no figuran capacitaciones en las pymes familiares	Las capacitaciones yo te digo el cómo deberían ser, estas en las EF son hechas de forma informal, pero deberían armarse de esta forma: Una vez que tienes tu plan estratégico, tienes que establecer una manera un plan de evaluación de desempeño, Kpis para evaluarlos	El proceso de capacitación tiene dos grandes etapas que se repiten, primero conocimientos técnicos y luego entrenamientos, con este último me refiero vayas adquiriendo los conocimientos y luego poniéndolos en práctica. Las capacitaciones deben hacerse por lo menos anualmente según los objetivos que se quieren lograr y también viendo las debilidades de la organización
	Conocimiento de clientes	¿Cuál es el grado de conocimiento de una pyme familiar promedio respecto a sus clientes? ¿Considera que las pymes deben conocer con exactitud la necesidad de sus clientes?	creo que nuevamente como son empresas muy pequeñas, hasta por nombre las conocen, la cercanía de los clientes es una característica de estas empresas. Tienen un rol muy activo, vigilante, del entorno para ver las necesidades de lo que están buscando sus clientes.	El conocimiento es muy bajo, de las pymes con referencia a sus clientes. En mi experiencia los clientes le caen a las pymes del cielo.	El nivel de conocimiento varía, hay pymes que los conocen muy bien, otros no tanto y otros poco, lo importante es saber que el cliente es lo más importante, si los encargados de las pymes están cerca del cliente van a tener una ventaja sobre otras empresas.	Bajo, bajísimo, cuando tú a una pyme, si a una empresa mediana digamos que por ejemplo yo hago planeamiento estratégico a las medianas y estas no se ponen a pensar en su atributo de propuestas de valor, imagínate las pequeñas. Una de las estrategias que deben tener es estrategias enfocadas en satisfacer las necesidades del cliente necesitas conocer lo que valora y con ello armar tu estrategia de valor

**Tabla II. Entrevistas a expertos (continuación)**

		Preguntas	Victor Tardillo	Bruno Chaihuaque	Germán Velasquez	Jaime Salomón
FACTORES EN CONTRA DE LA CONTINUIDAD	Conflictos familiares	¿Considera que las relaciones familiares se ven reflejadas en el desempeño de la pyme familiar? ¿Los conflictos familiares podrían perjudicar el rendimiento de la pyme familiar?	digamos que la mayoría que tu logres en la EF, logres diferenciar los problemas de la empresa de los familiares, el éxito del negocio iría por buen camino	esto no como las relaciones de cualquier familia, sino como estas que forman parte de un mismo negocio, esto afectará gravemente a los resultados que pueda tener la empresa.	Si estás en primera generación no hay problemas, pero los problemas suceden al pasar a la segunda generación, para ver los temas de sucesión.	La relación familiar afecta el desempeño del negocio, si es que no existe un gobierno familia que ordena la familia para que esta no impacte relativamente al negocio
	Mal clima organizacional	¿Cómo un mal clima organizacional dentro de la pyme familiar podría disuadir a nuevos miembros de la familia a continuar con el negocio?	Todo va en función a los procesos, para que un miembro quiera incorporarse al negocio familiar, debemos ver cuál es el aporte	un mal clima organizacional podría generar que los empleados no desarrollen sus habilidades correctamente., en las EF donde hay muchos miembros de la familia, se forman bandos entre las familias.	esto afectaría la viabilidad de la empresa familiar, imagen que ambos son de una empresa familiar y el hijo del dueño nunca está presente y cuando va les cambia el plan a las opiniones de ustedes.	El clima no es malo, sino lo que sucede es que, en un negocio familiar, es que el clima de la organización es exactamente igual al clima del hogar
	Falta de visión estratégica	¿Considera que la falta de gestión estratégica es uno de los principales motivos de cierre de las pymes familiares?	Es que siempre va a existir es gestión estratégica, lo que puede faltar es una correcta aplicación y con ello puede faltar el éxito a la empresa.	sí, pero en el mediano plazo, no en el corto plazo, ya que una empresa en el corto plazo que no tenga una visión, puede seguir subsistiendo	Que no tienen una ruta definida para llegar a su objetivo, horrible, si no hay gestión estratégica	Las micro y pequeñas empresas no hacen un estudio de estrategias formal, si no hay estrategia no hay negocio, puede ser formal en papel o hecha con prueba o error.
	Falta de crédito/capital	¿Considera que la falta de recursos financieros es uno de los principales motivos de cierre de las pymes familiares? ¿Cuáles son las estrategias típicas para gestionar el riesgo de falta de capital o acceso a crédito?	todo va vinculado al tema de la rentabilidad, si la empresa no genera las ratios esperados, probablemente no continúe.	lo que hacen las empresas pequeñas aprovechan muy bien el flujo de caja, aprovechan bien el tiempo que van a tener necesidades de financiamiento, necesidades de pago, con el flujo que se generan.	De eso hay muchas formas, pero lo más terrible es morir de éxito, y como se muere de éxito, sacas un producto y tiene éxito, y te piden bastante producción, pero no tienes capacidad económica para producirlo	La falta de capital o no tener acceso al crédito no es un limitante para estas empresas, ya que la mayoría nace al apoyo financiero de los miembros de la familia

**Tabla II. Entrevistas a expertos (continuación)**

		Preguntas	Regina Soriano	Jorge Mendoza	Ruben Tsukazan	Enrique Mendoza
FACTORES EN CONTRA DE LA CONTINUIDAD	Conflictos familiares	¿Considera que las relaciones familiares se ven reflejadas en el desempeño de la pyme familiar? ¿Los conflictos familiares podrían perjudicar el rendimiento de la pyme familiar?	puede haber muchas discusiones, por eso yo hablaba de las relaciones si son virtuosas es muy bueno, sino sería una decepción.	Si conflictos familiares básicamente, conflictos de propiedad, del uso de recursos, direccionalidad del negocio, básicamente la toma de decisiones.	Definitivamente, he visto EF en las cuales están peleados entre los hermanos, Esto perjudica la gestión de la organización.	Si, las relaciones pueden afectar el desempeño por completo. Si pueden afectar y los más típicos son los patrimoniales por temas económicos
	Mal clima organizacional	¿Cómo un mal clima organizacional dentro de la pyme familiar podría disuadir a nuevos miembros de la familia a continuar con el negocio?	No sé si a continuar el negocio, pero es un elemento que puede generar ruido, pero sino se atiende de forma clara y con madurez, si podría llevar a conflictos	está vinculado con los conflictos, la pérdida de confianza, menor compromiso, el sucesor no se sentirá reconocido, no se le brindará tiempo al negocio	El hecho de que haya un mal clima en la organización como en la parte familiar siempre va a repercutir en la organización, esto repercute a los resultados de la empresa	En principio un mal clima organizacional generado por los fundadores si puede alejar a otros miembros de la familia
	Falta de visión estratégica	¿Considera que la falta de gestión estratégica es uno de los principales motivos de cierre de las pymes familiares?	Que no tengan claro su ruta y como no la tienen clara es que apuntan a cualquier cosa y no hay un orden	el tema de GE no es necesariamente un problema que afecte la continuidad claramente la ausencia puede afectar, pero también hay otros factores.	que tengan una visión y que tengan un plan estratégico, es necesario tener una visión compartida entre todos los miembros de la familia para que la empresa fluya.	si yo creo que sí es uno de los principales, la falta de gestión estratégica si afectaría el desarrollo a una organización.
	Falta de crédito/capital	¿Considera que la falta de recursos financieros es uno de los principales motivos de cierre de las pymes familiares? ¿Cuáles son las estrategias típicas para gestionar el riesgo de falta de capital o acceso a crédito?	En las organizaciones familiares se pide financiamiento de la familia, algunos recurren a la familia, unos abren sociedad, invitar a personas de la familia a formar parte y meten dinero al entrar	En el mercado hay una mala fama de estas empresas, por ende, hay una cierta exclusión, dicen que hay una tendencia de malos manejo	el aspecto financiero es uno de los factores que hace que muchas se vayan a la bancarrota, hay que tener un plan con diversos escenarios.	No, yo creo que más es un tema de mala gestión. Una estrategia típica para lidiar con esto sería O sea una buena gestión, un buen sistema de control financiero en base a presupuesto

**Tabla I2. Entrevistas a los trabajadores**

	Preguntas	Kelly Aguirre	Manuel Cherre	Edwin Sánchez	Susan Rojas
INFORMACIÓN GENERAL TRABAJADORES	¿Me podrías brindar una breve presentación de su persona?	Mi nombre es Kelly Aguirre Contreras, mi cargo es ser la mano derecha del gerente y soy la coordinadora de todos los proyectos	soy egresado de la carrera de edificaciones como técnica y como superior estudiante de ingeniería, del séptimo ciclo	soy egresado de la facultad de arquitectura de la universidad san martín, tengo 12 años de experiencia en el rubro de arquitectura e ingeniería.	Soy urbanista de la universidad Simón Bolívar en Caracas Venezuela, me gradué en el año 2017 y en Venezuela estaba de especialista en gestión de obras
	¿Cómo llegaste a formar parte de CLB Consultores?	En este caso yo trabajaba desde antes con el señor Lainez en una empresa aparte	un día por un puesto de trabajo que ofreció la empresa en una página de empleos de una página muy conocida CompuTrabajo, me presenté y pasé	Por CLB llegue por un amigo en realidad	En el 2018 justo cuando me mudé a Lima empecé a trabajar en CLB Consultores.
	¿Cuáles son tus funciones principales en la organización?	Soy la mano derecha del gerente, estoy a cargo de todos los proyectos	todo lo que tiene que ver con construcción, licencias, edificaciones urbanas, licencia de defensa civil, licencia de funcionamiento.	yo voy organizando el desarrollo de la parte de proyectos y después encargó funciones a mis asistentes	brindo asesoría para el desarrollo de las zonificaciones en Huaral, para un plan específico y planeamiento integral en un proyecto industrial
	¿Qué es lo que te motiva para seguir trabajando en CLB?	Lo que me agrada es estar al filo de la navaja, siempre hay mucho trabajo y un crecimiento profesional	Lo que me motiva a mí es que la empresa crezca	a motivación es que siempre hay encargos y que no todos estos proyectos tienen la misma estrategia de planteamiento	es estar trabajando en el área que estudie y los proyectos que veo son interesantes
SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA EMPRESA	¿Cuáles son las principales fortalezas que posee la empresa actualmente a su criterio?	La fortaleza es que nuestro gerente es muy hábil, es una persona, es muy abierta a nuevos proyectos.	Las fortalezas de la empresa es que todas las personas están capacitadas	Algunas de las fortalezas son los clientes en realidad, tenemos muy buenos clientes en el rubro	Los clientes de CLB son increíbles, son clientes que van de todos los rubros desde industrias, comercios, una cartera increíble.
	¿Y qué aspectos cree que podrían mejorar (debilidades)?	Hay problemas en la división de tareas, el gerente está acostumbrado a querer abarcar todo	El tema de entregar los expedientes a tiempo, se arma un cronograma, pero a veces no se cumple y a veces no quieren trabajar unas horas extras para culminar los proyectos a pesar de que será reconocido.	A veces no cumplimos con el plazo pactado, pero ahora tomamos prioridades para poder llegar a la meta	la organización de los equipos de los proyectos se empieza a considerar, los deadlines.
	¿Cuáles son las principales oportunidades de CLB?	tenemos buena comunicación con los gerentes de nuestros clientes y esto puede apoyar a realizar nuevos proyectos	Una buena oportunidad podrían ser los clientes con los cuales cuenta en la actualidad	es una empresa especializada en consultoría y gestión y básicamente vemos permisología	La cartera de clientes, esto representa una excelente oportunidad para desarrollar proyectos de mayor calibre a futuro.
	¿Y qué aspectos cree que pueden resultar siendo una amenaza a la organización?	que nos falte el gerente, no sé podría ser no llevar la misma línea de él.	la falta de compromiso de algunos miembros para hacer horas extras	es no llegar a la meta por un tema de plazos, contratiempos por ciertos cambios	No estamos adecuados para el trabajo remoto
INFORMACIÓN GENERAL	¿Qué se siente trabajar en una empresa dirigida por miembros de una misma familia?	Hay mucha confianza y responsabilidad y más por un tema familiar	trabajar en una empresa de la misma familia, hay unión, hay aprecio, hay compromiso	compartimos mucho con los jefes y siempre estamos en constante comunicación	todos nos reciben con ese mismo calor de familia, es bien chévere trabajar en un ambiente así.
	¿Qué es lo que más valora del dueño de CLB Consultores?	Su confianza que nos da, el apoyo brindado	La confianza que nos brindan para poder desenvolverme profesionalmente	Lo que más valoro de él, es la confianza	su gran capacidad de expresarse, de convencimiento, siento que tiene una excelente calidad humana
	¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente laboral de la organización?	En el pasado ha habido roces, pero ahora nos comenparamos muy bien	Estamos en un ambiente muy agradable, con todas las comodidades	Es muy buena, pero hemos tenido algunos roces por la puntualidad	Es sencilla por tener a personas contemporáneas y son muy comprometidos

**Tabla I2. Entrevistas a los trabajadores (continuación)**

	Preguntas	Kelly Aguirre	Manuel Cherre	Edwin Sánchez	Susan Rojas	
ESTRATEGIA	¿cómo definiría la visión y misión de la empresa?	la misión es brindarle todas las soluciones a nuestros clientes que nos buscan, la visión es poder aumentar la cartera de clientes	La misión es que todos los proyectos de la empresa se puedan concluir en el tiempo y la visión es que la empresa siga adelante y que los hijos del dueño de la empresa en este caso Brandon pueda seguir con esta cadena.	La misión es cumplir con las metas de desarrollo de los proyectos y la visión manejar nuevos programas, cumplir los plazos establecidos con los clientes	te soy honesta creo que eso también es una debilidad, CLB no cuenta o hasta ahora no la conozco	
FACTORES QUE FAVORECEN LA CONTINUIDAD	SUCESIÓN	¿Usted reconoce que en CLB Consultores existe o no un plan de sucesión para la continuidad del negocio? De no ser el caso, ¿Cómo usted cree que se llevará a cabo el proceso de sucesión?	Si justamente para eso se están preparando la cadena, para que el proceso sea exitoso debe haber un buen líder, una buena capacidad de dirección	desde mi punto de vista no está definido, pero me gustaría saber quién es el que tomará la posta en la empresa, supongo que es Brandon	actualmente estamos en crecimiento por los trabajos que tenemos, más adelante pasará al hijo o a alguno de los encargados que tenemos de la mayor confianza	actualmente considero que luego el hijo del dueño anda formándose educacionalmente para continuar con las labores de CLB
	DIFERENCIA	¿Cómo se diferencia CLB de otras organizaciones del rubro? ¿Cuál es su valor agregado que ofrece al mercado?	Nosotros nos preocupamos bastante porque el cliente quede satisfecho en cuanto al resultado y al proceso	La diferencia es que nosotros tenemos más conocimiento en esto, si bien hay otras empresas que hacen lo mismo, no tienen la capacidad técnica solo práctica	Creo que es la presentación y la forma en cómo nosotros atacamos el proyecto para cumplir con las expectativas del cliente	Un elemento diferenciador es su amplia gama de profesionales, cuentan con un equipo integral con gente de arquitectura, ingeniería y urbanismo.
	INNOVACIÓN	¿Qué considera innovación? ¿Tiene conocimiento de alguna mejora o innovación en los procesos de la empresa en el último año?	Las nuevas mejoras que podamos traer a la empresa, ya trabajamos con una planificación, para ponernos límites de tiempos	Yo pienso en la parte tecnológica, hemos realizado una planificación mediante el software MS Project, conocí este programa por Brandon, en este se pone el nombre del proyecto y se ponen las fechas de las actividades	Mejoras, en este caso podría hablar del programa Gantt para poder cumplir los tiempos de entrega. Surgió porque llegó una tarea de cierta envergadura y el cliente exigía cumplir con unos parámetros.	Ofrecer soluciones que no se hayan planeado, siento que CLB si está en la capacidad de darnos innovación, pero por La Covid todo se retrasó.
	CAPACITACIÓN	¿En el último año cuántas capacitaciones se le han brindado para realizar sus funciones en la organización? ¿Cómo se realizan las capacitaciones dentro de la organización?	cuantas exactamente no te podría decir, pero sí entre nosotros nos apoyamos, por ejemplo, uno de los chicos sabe ciertos programas como Revit, Photoshop, entre nosotros nos vamos apoyando	Eh, una, una capacitación a nivel de software. Lo que pasa es que la empresa de acuerdo a lo que nosotros realizamos nos da el curso, nos paga el curso para capacitarnos.	Yo he tenido programada una capacitación en el 1 trimestre del año en cuestión de gestión y normatividad, por temas de la pandemia no se llegó a terminar y actualmente ando en una capacitación por temas de saneamiento	hemos recibido cuando vamos a las plantas, tipo de seguridad, esas las hemos recibido, pero sí me acuerdo que el año pasado sí se brindó esa iniciativa de que imaginando que yo sé de Photoshop o Autocad, nosotros mismos damos las capacitaciones
	CONOCIMIENTO	¿Se tiene una base de datos para el conocimiento de todos los clientes que tienen relación con CLB Consultores? Si fuera así, podría nombrar a algunos clientes.	Sí, entre los clientes iniciamos con Antamina, siguió Copeinca, CFG, Buenaventura con Río Seco, Exalmar, el último de nuestros clientes es Hayduk	Sí, Aceros Arequipa, Buenaventura, Antamina, Río Seco, Maccaferri estos a nivel de industria, en restaurantes La Panca, Sarcelletti, etc.	Si tenemos una base de datos con lo que cada empresa nos exige, y nos indican un rendimiento esperado, en cuanto informes, etc.	Sí, Copeinca, CFG, Hayduk, Aceros Arequipa, Río Seco, La Panka, Pantalonia, etc..



**Tabla I2. Entrevistas a los trabajadores (continuación)**

	Preguntas	Gerardo Hernández	Junior Avilés	Ediel Quincho	Manuel Salinas	Olga Paredes	
INFORMACIÓN GENERAL	TRABAJADORES	¿Me podrías brindar una breve presentación de su persona?	soy técnico superior universitario, vengo de Venezuela, mi carrera en Venezuela es equivalente a un técnico en edificaciones	bachiller en arquitectura de la Universidad Alas Peruanas, mi edad 31 años y me desarrollo en el tema de arquitectura de diseño de interiores o trámites documentarios	mi carrera es la parte de arquitectura, he trabajado en las siguientes empresas AGAR Ingenieros, Consorcios Piura, siendo está mi tercera empresa	soy arquitecto, tengo 25 años y trabajo en la empresa de CLB Consultores.	estudiante de arquitectura de último año, ando realizando mis prácticas en el área técnica, todo lo que es dibujo y expedientes técnicos.
		¿Cómo llegaste a formar parte de CLB Consultores?	Llegué por medio de un amigo del gerente de la empresa	Claro, fue por medio de recomendaciones, amistades en el tema laboral.	mediante un amigo, recomendación se puede decir.	Por la recomendación de una amiga que trabaja aquí que se llama Kelly Aguirre.	Mediante una amiga me comentó que se necesitaba una persona más en la empresa
		¿Cuáles son tus funciones principales en la organización?	representación gráfica, eh no armo expedientes como tal, sino una de mis funciones más es recaudar información	Desarrollar expedientes de defensa civil por lo pronto, apoyo en los proyectos inmobiliarios	soy asistente en la parte de arquitectura, me encargo de hacer diseños y la parte de regularizaciones	apoyo en el área de arquitectura y dibujo	Funciones en área técnica, dibujo, planos y Autocat, planos de arquitectura o estructura
		¿Qué es lo que te motiva para seguir trabajando en CLB?	Bueno siendo extranjero son muchos los motivos, pero básicamente es que hago para lo que estudie	el aprendizaje continuo que brinda la empresa.	es el compañerismo del equipo de trabajo	básicamente la paciencia no, que saben que uno está aprendiendo	Motivaciones estoy dentro de mi carrera y quisiera conocer más de ese mundo
SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA	EMPRESA	¿Cuáles son las principales fortalezas que posee la empresa actualmente a su criterio?	Somos muy precisos con nuestros entregables hacia las municipalidades y organismos competentes	Tenemos una cartera de clientes bien conformada y las soluciones que brindamos.	La fortaleza es uno el equipo, también el líder porque gracias a él los trabajos tienen más peso	Una de las fortalezas es el trabajo en equipo, el apoyo entre cada uno de los integrantes.	Fortalezas la honestidad porque son muy directos y pulcros en sus trabajos, no les gusta hacer las cosas a medias
		¿Y qué aspectos cree que podrían mejorar (debilidades)?	nos falta una, ser más organizados en cuanto a los trabajos	un poco más de organización en los procedimientos	la debilidad también es el equipo humano para las entregas a veces no se toman en serio el desarrollo de tareas	A veces piden las cosas a última hora y tenemos que correr y quedamos hasta tarde.	le falta todavía una página web, integrar al personal como equipo para estar coordinados
		¿Cuáles son las principales oportunidades de CLB?	para mí sería expandirnos un poco más.	Incursionar en otro tipo de servicios a los que ya se realizan, pero se requiere mano especializada	Yo te diría que son los clientes potenciales que podemos sumar a nuestra cartera	creo que tienen bastante potencial para seguir creciendo.	Con el conocimiento actual poder ir ingresando a nuevos campos
		¿Y qué aspectos cree que pueden resultar siendo una amenaza a la organización?	No cumplir con los clientes, sería una amenaza que afectaría la reputación	Fugas de información y la competencia del mercado	Que se vayan las cabezas de la empresa, los cuales son los encargados de capacitar al personal	Que la empresa no crezca en el ambiente que se desarrolla	CLB no tiene una página web y eso genera que otras personas no lleguen a conocer a la empresa
INFORMACIÓN GENERAL	¿Qué se siente trabajar en una empresa dirigida por miembros de una misma familia?	se siente muy ameno porque o sea básicamente parecemos que todos fuéramos una gran familia.	Es muy acogedor, los logros se comparten y ya parecemos una familia	Hay una buena esencia en la empresa, parecemos una familia	mucha unión entre las personas, bastante apoyo y estima.	Me siento agusta porque se siente el compañerismo el cariño, porque se siente como una familia	
	¿Qué es lo que más valora del dueño de CLB Consultores?	Valoro la oportunidad que me ha dado y valoro este el ambiente de trabajo	La paciencia y la disposición tan grande que tiene para compartir sus conocimientos	Las oportunidades que te da	Se siente como un padre, que te apoya en todo	Es paciente, tiene su carácter, pero te entiende y puede comprender	
	¿Cuál es su apreciación sobre el ambiente laboral de la organización?	es muy bueno, aunque algunas veces tenemos el estrés encima,	hay una armonía muy grande y bueno se lleva bien las cosas con todos	Es bastante ameno, no se siente nada pesado	el ambiente laboral es grato, pero cuando hay mucho trabajo quizás se tiende a renegar	me siento como si fuera parte de su familia, ya sea en lo personal o en lo profesional	

**Tabla I2. Entrevistas a los trabajadores (continuación)**

	Preguntas	Gerardo Hernández	Junior Avilés	Ediel Quincho	Manuel Salinas	Olga Paredes	
FACTORES QUE FAVORECEN LA CONTINUIDAD	ESTRATEGIA	¿cómo definiría la visión y misión de la empresa?	la misión es la presentación de expedientes de impuesto predial, expedientes de declaratoria de fábrica y la visión de la empresa vendría siendo que abarcar muchas más cosas de las que podemos integrar	la misión sería el desarrollo de expedientes técnicos para la obtención de diferentes licencias y la visión conformar una empresa mucho más grande con unas ambiciones mayores	la visión es entrar a nuevos rubros y tratar de tener una nueva sede y la misión es trabajar eficientemente todos los trabajos	La misión se me ocurre hasta donde va a llegar la empresa y la visión es para que siga existiendo en el ámbito en el que se dedica	No, no los conozco. Tengo entendido que es el desarrollar los programas de tasaciones y expedientes técnicos
	SUCESIÓN	¿Usted reconoce que en CLB Consultores existe o no un plan de sucesión para la continuidad del negocio? De no ser el caso, ¿Cómo usted cree que se llevará a cabo el proceso de sucesión?	Debemos de requerir o tener un personal poco calificado para poder crecer, cómo es una empresa familiar, creo que sus personas más allegadas van a ocupar parte de la administración y ya un personal externo la parte técnica.	Por lo que entiendo es que otra persona toma el cargo cuando se ausenta la otra y para que sea exitosa debe haber una correcta capacitación	supuestamente Brandon es uno, bueno ya trabajo con nosotros, podríamos decir que la sucesión está en camino.	depende como vaya orientado la perspectiva del nuevo dueño, pero tiene que hacer su visión y misión.	Por lo que es una pyme familiar, podría continuar para los que son de su familia cercana, pienso que pasaría a algún hijo y sino a algún trabajador de confianza.
	DIFERENCIACIÓN	¿Cómo se diferencia CLB de otras organizaciones del rubro? ¿Cuál es su valor agregado que ofrece al mercado?	Se puede diferenciar por lo preciso y lo exacto que es nuestro trabajo para la entrega de expedientes	El trato más abierto tal vez y con el tema de compartir la información. A su vez la calidad es más minucioso para el desarrollo y elaboración de expedientes.	El conocimiento del señor Cesar, ya que él maneja bastante el rubro del derecho ese es el plus que se tiene	El trabajo que ocupa para las grandes empresas	Aquí hay un apoyo mutuo y el personal de CLB desde la cabeza y todo el personal tanto ingenieros como arquitectos son muy capaces para el desarrollo de los proyectos encomendados
	INNOVACIÓN	¿Qué considera innovación? ¿Tiene conocimiento de alguna mejora o innovación en los procesos de la empresa en el último año?	Crear un método nuevo, eficaz y eficiente, si hemos aplicado diría para la implementación de los cronogramas de trabajo.	Repensar algún desarrollo de una actividad, diría la implementación de cronogramas para el desarrollo de actividades.	Buena innovación creo que tiene que ver con la tecnología y los conocimientos que uno tenga, por el momento en CLB estamos realizando el CAT, pero con conocimientos, eso es parte de la innovación en CLB que ya se están tratando de innovar.	Creo que es algo nuevo, algo fuera de lo común. Podría ser que o más personal, más bueno trabajo hay, básicamente más personal y apoyo para reducir el trabajo	Innovación, algo nuevo, algo que otras personas no han hecho, que se diferencie de otras. Llevo poco tiempo en la empresa, pero veo que se preocupan de cada proceso.
	CAPACITACIÓN	¿En el último año cuántas capacitaciones se le han brindado para realizar sus funciones en la organización? ¿Cómo se realizan las capacitaciones dentro de la organización?	Bueno creo que todo el equipo con el que trabajó en la parte técnica, todos, eh el apoyo es recíproco, cualquier cosa que no sepa, ellos me apoyan, y lo que yo sepa, también les presté el apoyo posible.	Las capacitaciones las reducimos en el tema de las reuniones y compartir lo que hacemos para que se enteren todos	El año pasado se hizo una capacitación, ahora por motivos de la pandemia se hizo uno virtualmente que se trató de regularizaciones	Las capacitaciones se realizan día a día, no hay un día en el que no se te capacite, posiblemente haya temas que no sepa, pero se me enseñan.	Me enseñaron de área sanitarias para hacer los dibujos de dichas áreas y de estructuras para hacer los respectivos dibujos.
	CONOCIMIENTO	¿Se tiene una base de datos para el conocimiento de todos los clientes que tienen relación con CLB Consultores? Si fuera así, podría nombrar a algunos clientes.	Si hay una base de datos, Pesquera Exalmar, Pesquera CFG Copeinca, Hayduk, la planta Rioseco, una planta procesadora de manganeso y Aceros Arequipa.	Claro si contamos con una base de datos, tenemos de clientes a unos cuantos sería Exalmar, Corporación Aceros Arequipa, CFG, etc.	Sí, ellos guardan las bases de datos de todos los clientes y todos los trabajos son guardados en un historial, están de clientes Aceros Arequipa, CFG, Copeinca, etc.	Uno de los clientes es Aceros Arequipa, Antamina, CFG CopeInca, no me acuerdo de otras empresas y Rioseco.	Si se tiene una base de datos con los clientes entre los que está Exalmar, Corporación Aceros Arequipa y Agroindustrias AIB.

**Tabla I3. Entrevista al fundador, dueño y gerente de la empresa**

	Preguntas	Cesar Lainez Gerente de CLB Consultores
Información general y contexto de CLB Consultores	¿Nos podría brindar una breve introducción de usted y de su carrera profesional, por favor?	Mi nombre es Cesar Lainez, yo soy el titular de esta Consultora, una consultora unipersonal, CLB Consultores es Cesar Lainez, bueno yo soy abogado me dediqué allá por los años 90, mejor dicho, fui servidor público y ahora privado.
	¿Qué lo motivó a tomar la decisión de crear CLB Consultores? ¿Cómo fueron los inicios de CLB Consultores?	Nace del entusiasmo de constituir una organización para brindar apoyo y soporte técnico legal a las entidades privadas, lejos del sector público que es dónde empecé mi experiencia laboral y al comienzo éramos 2 personas, luego se sumó un tercero, todos del orden de consultoría legal, y sub contratamos a los trabajadores técnicos de arquitectura y de ingeniería
	¿Cómo es la estructura organizacional de CLB? ¿Cómo está conformada la empresa?	Yo ocupo el cargo de gerencia en CLB, Kelly Aguirre es la coordinadora central de proyectos, Manuel Cherre de los proyectos de ingeniería, Edwin Sánchez encargado de los de Arquitectura, de ahí sigue el personal de apoyo: Manuel Salinas, Ediel Quincho, Junior Avilés, Gerardo Hernández, Olga Paredes y Susan Rojas. Y mi hijo apoya cuando tiene tiempo libre por los cruces con la universidad.
Sobre la familia	¿Correcto y de todas las personas mencionadas anteriormente, cuáles tienen algún nexo familiar con usted?	Mi esposa que ve la parte administrativa, pagos, adquisición de alguna manera de todo lo que es el material de oficina, equipos, ella se encarga de esas cosas. Kelly Aguirre que es la prima de mi esposa, trabaja conmigo desde mis inicios y Brandon, que es de alguna manera por el tema de la universidad no puede estar de forma permanente, pero se encarga de la programación y del flujo de los proyectos
Sobre la empresa	¿Cómo describiría la misión y visión de CLB Consultores?	la misión que tenemos es la actividad que desarrollamos hoy de brindar un servicio de consultoría integral y la visión que tenemos bueno veo a CLB en un mediano y largo plazo como una consultora que brinde soporte legal y soporte de ingeniería
	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en CLB Consultores?	Mi primera consulta va hacia mi esposa que ve la administración, discutimos el propósito de un proyecto de algún emprendimiento por alguna decisión que tengamos que tomar y luego lo llevamos a los principales colaboradores que tenemos como Kelly para poder tomar de forma conjunta una mejor decisión
	¿Cuáles son las principales fortalezas de la organización en la actualidad?	Una fortaleza hay una identificación con cada cosa que hacemos, no nos permitimos equivocarnos, siempre caminamos bajo los objetivos de asegurar una consultoría en primera oportunidad
	¿Y qué podría mencionar sobre las debilidades?	diría que nos falta tiempo para atender a nuestros clientes, nos falta tiempo para ayudar a todos, pero por un factor de tiempo, no se puede
	¿Cuáles son las principales oportunidades que ve en CLB?	Las principales oportunidades bueno encuentro que podríamos llegar a concretar los objetivos de mediano y largo plazo por la confianza que encontramos en nuestros clientes
	¿Y qué amenazas considera que podrían afectar el giro del negocio?	La economía nacional que no permita el tipo de consultoría que brindamos que está orientado a la gran industria como la pandemia, lo cual podría afectar a la empresa. Lo segundo sería que el personal se vaya por alguna circunstancia
	¿Quiénes considera que son sus principales competidores en el mercado? ¿Cómo se diferencia CLB de su competencia?	si hablamos de competidores directos, eh considero que no los tenemos, considero que nuestra consultora es una suerte de orden técnico legal, dudo que sea tan personalizada como nosotros la manejamos, sobre todo con el tema de los gobiernos locales y el sector público.
	¿Cómo son sus clientes? ¿Tienen un público objetivo definido en la actualidad?	sí bueno nuestras consultorías están orientadas al sector de la gran industria, de la gran minería, de la gran metalurgia y energía, es un público muy exigente y que está fuera de los ámbitos urbanos del Perú, están más apartadas.
Sobre la propiedad	¿Quiénes son los propietarios legales de CLB Consultores?	El propietario legal soy yo.
	¿Cómo planea la sucesión del negocio?	Es una situación que sí he pensado, hay una sucesión que pienso de manera inmediata en mi hijo, en Brandon, igual siempre estaré ahí viendo las riendas con los clientes, pero la administración y cuentas de la gerencia si me gustaría que se queden con él.
	¿Existiría la posibilidad de que algún familiar de segundo grado pueda ser también propietario?	Yo creo que sí, tengo un sobrino que está en la Católica, que está recién en segundo ciclo, estudiando lo mismo que ustedes Gestión y Alta Dirección, si lo veo como una persona que podría ser un asociado en la organización, trabajando de la mano con Brandon.

**Tabla I3. Entrevista al fundador, dueño y gerente de la empresa (continuación)**

	Preguntas	Cesar Lainez Gerente de CLB Consultores
Factores que podrían apoyar la continuidad de CLB Consultores	¿Cuenta con un plan de sucesión?	No, aún no tengo un plan de sucesión, pero ya empiezo a ir trabajándolo.
	¿Cómo escogería a un sucesor para su empresa y qué competencias debería tener el heredero?	Se necesita un buen gerente de alguna manera, un gerente que administre y planifique los servicios, el personal, el crecimiento y la organización en general, eso es lo principal.
	¿Alguno de sus hijos tiene particular interés en continuar con el negocio?	Bueno creo yo que en algún momento Brandon
	¿Cómo se diferencia su organización de las otras del mismo rubro?	la consultoría que brindamos es integral, es muy personalizada, generamos una tranquilidad al cliente, de que su proyecto está encaminado, de que hay seguimiento permanente
	¿Considera que sus clientes los reconocen y valoran dichos atributos? ¿Por qué?	Sí de eso estoy muy seguro, la verdad, por ello siguen recurriendo a nosotros.
	¿Qué entiende usted por innovación?	La mejora de procesos creo yo y digamos este la entrega de la tecnología a no tenerle tanto temor, de pasar de un tipo de tecnología a otra que ha simplificado mucho.
	¿Se realizan procesos de innovación en los procesos o actividades al menos una vez al semestre/año?	Sí yo creo que sí, estamos de alguna manera, planificando mejor nuestras estrategias, delegando funciones de cosas que yo veía directamente y eso nos permite optimizar nuestros tiempos.
	¿Se realizan capacitaciones a los miembros de CLB Consultores? ¿De realizarse cuantas al año? ¿Por qué?	hemos empezado a comenzar esa etapa estamos muy ajustados con nuestros tiempos, pero si lo tenemos como una meta de lograrlo
	En su opinión, ¿se conoce a cabalidad y exactitud a los clientes y sus necesidades por parte de CLB?	sí sabemos que es lo que necesitan, que es lo que quieren, lo que tienen pendiente de hacer, cuáles son las soluciones y cómo manejarlas.
	¿Qué métodos aplican para conocer a profundidad a sus clientes?	La principal son las reuniones y las visitas que les hacemos a sus sedes de operaciones
	¿Cuentan con una base de datos de sus clientes?	Sí tenemos una base de datos de nuestros clientes, que incluyen sus sedes, todas sus digamos clasificación digamos de todas sus necesidades y de las cosas que les vemos.
	¿Cómo se crean, mantienen y cultivan los vínculos con sus clientes?	reuniones, siempre tenemos reuniones, bueno ahora virtuales, nos comentan sobre sus emprendimientos, nos consultan sobre las cosas en las que los podemos apoyar
	¿Considera que se satisface con éxito las necesidades y requerimientos de los clientes?	Sí, pero hay mucho por hacer aún, en el rubro dónde estamos hay mucha informalidad, nacen necesidades de construir o ampliar y por el corto tiempo no gestionan bajo la ley por el corto tiempo y esto genera fiscalización, multas, paralización de obras.

**Tabla I3. Entrevista al fundador, dueño y gerente de la empresa (continuación)**

	Preguntas	Cesar Lainez Gerente de CLB Consultores
Factores que podrían limitar la continuidad de CLB	¿Se presentan los cuestionamientos para la toma de decisiones (a todo nivel) en la compañía?	No, considero que no, como te digo todo es consensuando y en la mayoría, siempre están de acuerdo con mi posición.
	¿Cómo se manejan los conflictos entre los miembros de la familia que también laboran en la empresa?	Tratamos de separar, si existe alguna diferencia con alguna cosa, se tiene que siempre estar ligado a la organización, pero tratamos de separar, todo debe continuar
	¿Sus trabajadores se sienten parte de y se identifican con la empresa? ¿Por qué?	Yo creo que sí, siento que hay un compromiso, siempre están mirando que mejorar, siempre están tratando de simpatizar con los clientes y tenerlos satisfechos, aunque a veces por temas de tiempo no se pueda.
	¿Qué aportes positivos considera que ofrece este sentido de pertenencia de sus trabajadores que beneficia a CLB?	Una responsabilidad muy grande, mucha paciencia, mucho entusiasmo, en el pasado si he sido muy poco tolerante, poco paciente, pero con el pase de los años, si he logrado ver la forma de cambiar las cosas, el trato con los clientes
	¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa? ¿Están definidos/delimitados?	Bueno el objetivo a corto y mediano plazo es aumentar nuestra capacidad operativa, agrandar nuestra oficina o cambiarnos a una oficina más grande para tener más trabajadores, atender más proyectos de nuestros clientes
	¿Considera que el resto de trabajadores tienen claro estos tres elementos?	Sí, ya lo hemos hablado varias veces, siempre andan interesados en que cualquier momento, lejos de vender la consultoría que nosotros vendemos o préstamos, es dedicarnos al rubro de la construcción y puedo decir en todo este tiempo que no tenemos ningún permiso denegado, no tenemos ninguna asesoría tributaria fallida.
	¿Se posee una visión estratégica en la organización con miras al futuro de la misma? En sus palabras, ¿Cómo describiría su visión estratégica para CLB en el futuro?	Sí, hay una visión de futuro, de crecimiento, de ampliación.
	¿A su criterio, la empresa tiene problemas por falta de crédito, o ha requerido algún tipo de ayuda económica a lo largo del desarrollo del negocio?	No gracias a Dios no, eso no es un problema que nosotros tengamos.
Preguntas	¿Qué es lo que considera que no debe faltar en su empresa para asegurar la continuidad de la misma a través del tiempo?	El personal, principalmente es el personal, el motor de la empresa y la salud obviamente.
	¿Cuáles cree que son los mayores retos para CLB consultores tanto en la parte interna y externa de la organización hacia el futuro?	los mayores retos que tenemos es concretar la visión que tenemos de continuidad, lograr organizar como lo venimos manejando, pero, ya en otros campos, ya en otros campos de negocio, sabemos que no es fácil, al principio será tedioso y complicado, pero lo lograremos.

## ANEXO J: Malcolm Baldrige de CLB

**Tabla J1: Malcolm Baldrige**

NRO	CRITERIOS	PREGUNTAS	S. LIMO	B. LAINEZ	PROM TESISTAS	C. LAINEZ	K. AGUIRRE	M. CHERRE	E. SÁNCHEZ	PROM EMPRESA
<b>1 Liderazgo</b>			3.2	3.8	<b>3.5</b>	4.8	4.2	4.0	3.6	<b>4.2</b>
		definen comunican los propósitos y estrategias de forma clara	3	4	<b>3.5</b>	5	5	4	4	<b>4.5</b>
		comunican y refuerzan los valores institucionales y toma de decisiones en base a ellos	3	4	<b>3.5</b>	5	4	4	5	<b>4.5</b>
		desarrollan un proceso de liderazgo para guiar a la organización	3	4	<b>3.5</b>	5	4	4	3	<b>4.0</b>
		crean un ambiente orientado a resultados, revisan el desempeño de los indicadores clave	3	3	<b>3.0</b>	4	4	4	3	<b>3.8</b>
		desarrollan cultura de responsabilidad social	4	4	<b>4.0</b>	5	4	4	3	<b>4.0</b>
<b>2 Planeamiento estratégico</b>			3.3	3.7	<b>3.5</b>	4.3	4.7	4.3	3.7	<b>4.3</b>
		definen objetivos y metas claras basadas en análisis internos y externos	3	3	<b>3.0</b>	4	4	4	4	<b>4.0</b>
		despliegan la estrategia en toda la organización (alineamiento)	4	4	<b>4.0</b>	5	5	4	3	<b>4.3</b>
		perfeccionan continuamente la estrategia organizacional	3	4	<b>3.5</b>	4	5	5	4	<b>4.5</b>
<b>3 Orientación al cliente</b>			4.3	4.3	<b>4.3</b>	4.0	4.7	4.3	4.0	<b>4.3</b>
		identifican y evalúan los requerimientos, expectativas y preferencias del mercado	3	3	<b>3.0</b>	4	5	4	4	<b>4.3</b>
		identifican y segmentan a los clientes	5	5	<b>5.0</b>	4	4	4	4	<b>4.0</b>
		gerencian las relaciones con sus clientes para mantener alto nivel de satisfacción	5	5	<b>5.0</b>	4	5	5	4	<b>4.5</b>
<b>4 Medición, análisis, gestión del conocimiento</b>			3.3	3.3	<b>3.3</b>	4.3	4.7	4.3	3.7	<b>4.3</b>
		identifican indicadores clave de desempeño basados en la estrategia de la compañía	2	2	<b>2.0</b>	4	4	4	3	<b>3.8</b>
		desarrollan sistemas de información confiables, ágiles y oportunos para la toma de decisiones	3	3	<b>3.0</b>	4	5	4	4	<b>4.3</b>
		gestionan su data, información y conocimiento con transparencia	5	5	<b>5.0</b>	5	5	5	4	<b>4.8</b>
<b>5 Personas</b>			4.0	4.3	<b>4.2</b>	5.0	5.0	4.7	4.3	<b>4.8</b>
		diseñan sistemas y ambientes de trabajo para promover el alto nivel de desempeño	4	5	<b>4.5</b>	5	5	5	4	<b>4.8</b>
		entrenan y motivan a los empleados a través de planes de desarrollo	3	3	<b>3.0</b>	5	5	5	5	<b>5.0</b>
		reconocen y premian el buen desempeño	5	5	<b>5.0</b>	5	5	4	4	<b>4.5</b>
<b>6 Procesos</b>			4.0	4.3	<b>4.2</b>	4.3	4.3	3.7	3.7	<b>4.0</b>
		definen, controlan y mejoran continuamente todos sus proceso clave	4	4	<b>4.0</b>	5	5	4	4	<b>4.5</b>
		diseñan productos y servicios de alta calidad que cumplen necesades de clientes	5	5	<b>5.0</b>	5	5	5	5	<b>5.0</b>
		trabajan con proveedores para asegurar la alta calidad de bienes y servicios	3	4	<b>3.5</b>	3	3	2	2	<b>2.5</b>
<b>7 Resultados</b>			3.0	4.0	<b>3.5</b>	4.0	5.0	4.0	4.0	<b>4.3</b>
		demuestran excelentes tendencias y niveles en todos sus resultados	3	4	<b>3.5</b>	4	5	4	4	<b>4.3</b>

## ANEXO K: Rúbrica de evaluación cuantitativa de la relevancia de los modelos estratégicos

**Tabla K1: Rúbrica de evaluación**

Temas de Gestión	Aplica (2 puntos)	Neutro (1 puntos)	No aplica (0 puntos)	Russell Ackoff	Tom Lambert	Michael Porter	Fred David
Gestión Estratégica	El modelo está orientado a la Gestión Estratégica y desarrolla el tema	El modelo está medianamente orientado a la Gestión Estratégica y desarrolla parcialmente el tema	El modelo no está orientado a la Gestión Estratégica ni desarrolla el tema	2	2	2	2
Empresas Familiares	El modelo guarda relación con las características particulares de las empresas familiares	El modelo guarda parcial relación con las características particulares de las empresas familiares	El modelo no guarda relación con las características particulares de las empresas familiares	2	1	0	1
Gestión de Pymes y Mypes	El modelo es aplicable a las características particulares y realidad de las pymes y mypes	El modelo puede ser aplicable o no a las características particulares y realidad de las pymes y mypes	El modelo no puede ser aplicable a las características particulares ni realidad de las pymes y mypes	1	1	2	1
Continuidad organizacional	El modelo está bien alineado a asegurar la continuidad del negocio	El modelo está medianamente alineado a asegurar la continuidad del negocio	El modelo no está alineado a asegurar la continuidad del negocio	2	2	0	1
Sucesión	El modelo procura garantizar la sucesión intergeneracional del negocio	El modelo procura indirecta o parcialmente garantizar la sucesión intergeneracional del negocio	El modelo no procura garantizar la sucesión intergeneracional del negocio	2	2	0	1
Diferenciación	El modelo favorece la elección de la estrategia de diferenciación	El modelo no favorece ni desfavorece la elección de la estrategia de diferenciación	El modelo desfavorece la elección de la estrategia de diferenciación	1	1	2	0
Innovación continua	El modelo promueve y/o impulsa activamente la innovación continua	El modelo promueve y/o impulsa medianamente a la innovación continua	El modelo no promueve y/o impulsa la innovación continua	2	2	1	1
Capacitación constante	El modelo impulsa la capacitación constante de los trabajadores	El modelo impulsa a medias la capacitación constante de los trabajadores	El modelo no impulsa la capacitación constante de los trabajadores	2	1	0	1
Conocimiento de clientes	El modelo implica conocer a detalle las necesidades de los clientes de la organización	El modelo no necesariamente implica conocer a detalle las necesidades de los clientes de la organización	El modelo no implica conocer a detalle las necesidades de los clientes de la organización	1	1	2	0
Totales				<b>15</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

## ANEXO L: Análisis de indicadores

**Tabla L1: Análisis de indicadores**

Variable	Subvariable	Indicador	Análisis
Contexto socio económico	Participación de mercado	Market Share (%)	A partir de las entrevistas expertos, se estima que más del 90% de las empresas formales en Lima son pymes, de las cuales al menos el 80% son familiares, por lo que es posible concluir que el <i>market share</i> de las empresas familiares-pymes es de por lo menos 72%
	Relevancia económica	PEA y PBI	De acuerdo con la información recolectada de entrevistas a expertos, es posible afirmar que las empresas familiares-pymes tiene una repercusión medio alta tanto en la generación de empleo como en el PBI
Familiness	Recursos intangibles familiares	Pros y contras <i>Familiness</i>	A partir de las entrevistas a expertos, se puede afirmar que la familia en sí puede ser considerada como un factor de éxito frente a empresas no familiares, como los valores, la reputación, confianza y espíritu emprendedor, y pueden marcar una diferencia. No obstante, para poder aprovechar estos recursos intangibles, se necesitan conocimientos de Gestión, ya que, en caso contrario se podría incurrir en malas prácticas que en futuro podrían comprometer la continuidad del negocio.
Familia	Familiares en la empresa	Participación familiar	En el caso de CLB, de acuerdo con las entrevistas, participan miembros de la familia nuclear: padre (fundador) e hijo, directamente; y madre (indirectamente). Familiares de segundo grado, se encuentra una prima de la cónyuge (madre). Todos participan en cargos altos involucrados a la toma de decisiones, pero cabe destacar que la gestión, dirección y propiedad recae en una sola persona, César Lainez.
Empresa	Situación interna y externa	Porter y Análisis FODA	Las fuerzas de Porter y el análisis de FODA de CLB Consultores realizados están en los Anexos F y G, respectivamente. Adicionalmente, se recogieron los comentarios de los trabajadores y del gerente mediante entrevistas a profundidad. En síntesis, entre sus fortalezas principales está la unión de los trabajadores para el desarrollo de proyectos, mientras que en sus debilidades destaca la desorganización durante el seguimiento de avances para los proyectos. Entre sus oportunidades destaca contar con una cartera de clientes estable en el tiempo, mientras que entre sus amenazas resalta la intervención del Estado en las modificaciones a la normativa relevante.
	Gestión estratégica	Malcolm Baldrige	Para evaluar el nivel de la Gestión Estratégica de CLB, además de las entrevistas, se empleó como herramienta el modelo de Baldrige (Ver Anexo K), que recoge las perspectivas de los tesisistas y la compara con el punto de vista del gerente y de los tres coordinadores de la empresa. Entre los hallazgos se puede destacar existe una discrepancia entre los tesisistas y los miembros de CLB, con diferencia de un aproximadamente un punto, en los criterios uno, dos y cuatro. Esta diferencia se debe principalmente a que, al no contar con suficiente conocimiento de Gestión, mantiene una mirada un poco más optimista y general, mientras que los tesisistas se rigen por una mirada más crítica y minuciosa respecto a la empresa.
Propiedad	Sucesión de la propiedad	Transferencia intergeneracional	De acuerdo con las entrevistas a expertos, las empresas familiares siempre pretenden mantener el control y la propiedad dentro de la familia, por lo que es mandatorio no solo pensar en la sucesión, sino planificarla, ya que es un proceso que toma aproximadamente poco más de una década. En el caso de CLB, aún es una empresa joven para ejecutar una sucesión; no obstante, comparten esta aspiración. La Transferencia intergeneracional está aún en una etapa temprana, en la que el potencial sucesor y heredero está involucrándose activamente con las actividades de la empresa y va ganando responsabilidades.



**Tabla L1: Análisis de indicadores (continuación)**

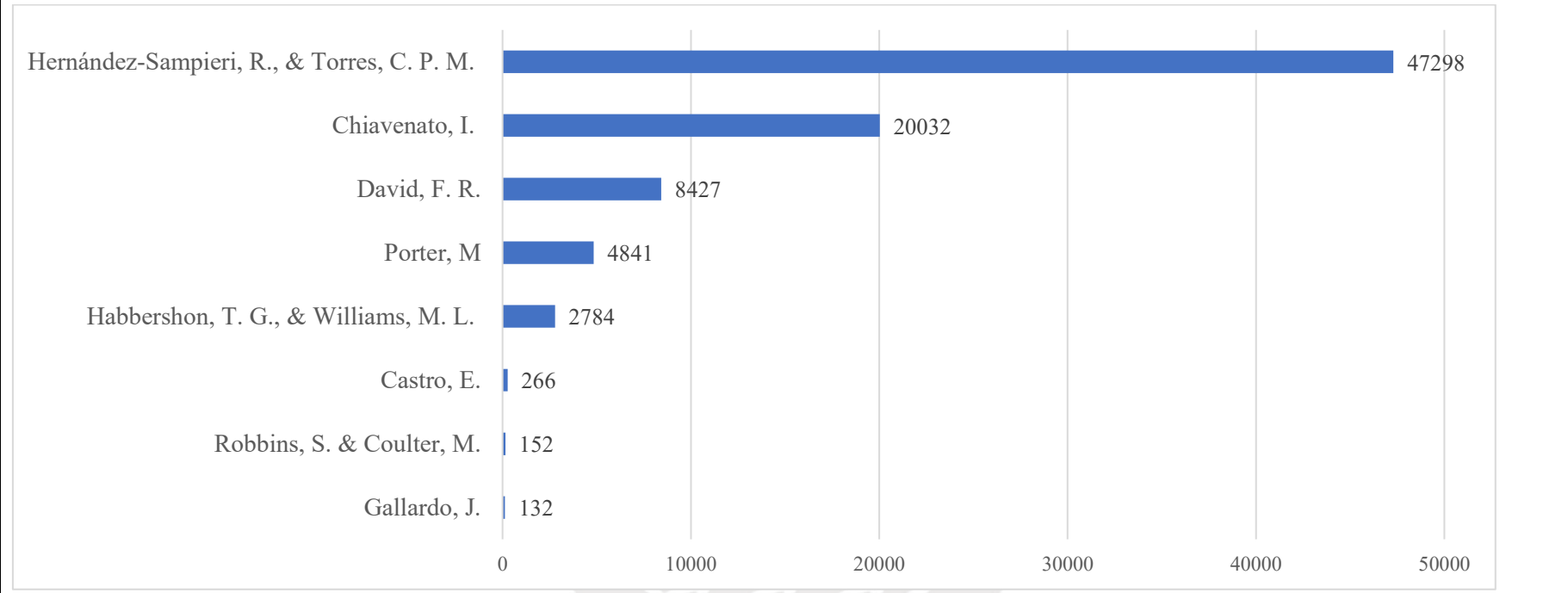
Variable	Subvariable	Indicador	Análisis
Pensamiento estratégico (principio de continuidad)	Sucesión	Existencia del plan de sucesión	De acuerdo con las entrevistas a expertos, las empresas familiares aspiran llegar a la segunda generación. Para ello, es deber del fundador formar al sucesor para continuar con el negocio. A partir de las entrevistas, los trabajadores indican que sí existe una sucesión en camino, orientada al hijo mayor del Sr. Lainez para que siga con la empresa. No obstante, no existe formalmente un plan de sucesión en CLB, pero sí el grado de involucramiento del hijo ha aumentado, junto con sus responsabilidades. Adicionalmente, se tiene en cuenta a otros familiares y personas de confianza como otras alternativas para la sucesión.
	Diferenciación	<i>Service level ageement</i>	A diferencia de un KPI que mide el rendimiento con la vista en el pasado, el SLA es una prospectiva, es decir una perspectiva con la vista al futuro. De acuerdo con las entrevistas a trabajadores y al gerente, el SLA de CLB es alto, cuyo elemento diferenciador es una consultoría especializada e integral de alta calidad, con componentes técnicos (arquitectura, urbanismo e ingeniería), legales y de gestión para con la Municipalidad. CLB acompaña a sus clientes desde el inicio, cuando se solicita la consultoría, hasta un servicio posventa al realizar seguimiento de las licencias y entregables en la Municipalidad.
	Innovación continua	Procesos mejorados	Según los expertos, las pymes deberían preocuparse un poco más en innovar en sus procesos, pero la decisión de en qué aspecto innovar depende del <i>core</i> del negocio. De acuerdo con los trabajadores, CLB ha ido innovando en sus procesos técnicos, es decir en las labores de arquitectura e ingeniería; por ejemplo, en la incorporación de softwares actualizado de edición, renderización y 3D. Otro ejemplo orientado a su gestión interna es la incorporación de herramientas como Gantt para los cronogramas o presupuestos detallados para el desarrollo de proyectos. En mediano plazo, CLB podrían innovar en otros aspectos de su gestión; sin embargo, se debe ampliar el equipo.
Aprendizaje del personal (principio holístico y participativo)	Capacitación constante	Capacitaciones anuales	Según expertos, las pymes inicialmente no realizan capacitaciones; no obstante, eventualmente estas serán indispensables para crecer y desarrollarse como negocio. A partir de entrevistas a los trabajadores, CLB realiza capacitaciones con el fin de mantener actualizados los conocimientos técnicos y normativos de su personal. Sin embargo, la frecuencia de estas capacitaciones debe estandarizarse; por ello, se previó realizar un cronograma de capacitaciones, las cuales servirían como un refuerco los conocimientos normativos necesarios para el desarrollo de proyectos, y se podrían planificar con suficiente anticipación como para obtener un mejor resultado.
	Conocimiento de clientes	Grado de satisfacción	Según expertos, las pymes que conocen de forma cerca y detallada a sus clientes poseen una ventaja frente al resto de empresas, ya que esto les permite ofrecer un mejor producto o servicio. Según las entrevistas a miembros de CLB, la empresa tiene una cartera de clientes limitada, pero con empresas de renombre o relevantes. Mantienen una relación con sus clientes desde hace algunos años según la duración de grandes proyectos. Este trato cercano y de confianza, junto con servicio integral y de calidad, le ha permitido a CLB mantenerse en el mercado por casi 15 años.

**Tabla L1: Análisis de indicadores (continuación)**

Variable	Subvariable	Indicador	Análisis
Factor organizacional	Conflictos familiares	Cuestionamiento de decisiones	De acuerdo con los hallazgos a entrevistas, dentro de las empresas familiares pueden existir cuestionamientos en la toma de decisiones, a partir de puntos de vista y opiniones diferentes de algunos miembros de la familia. Esto puede generar conflictos dentro de la familia que terminarían por afectar al negocio, y así amenazar la continuidad del mismo. Según entrevistas a miembros de CLB, este indicador es bajo, porque la toma de decisiones operativas está consensuada por el equipo de trabajo, mientras que la toma de decisiones estratégicas está concentrada en una sola persona, el gerente de CLB, quien toma en consideración las opiniones de otros miembros de la familia.
	Clima organizacional	Sentido de pertenencia	Según expertos, dentro de una empresa familiar el sentido de pertenencia es clave para su continuidad, ya que de eso depende si la segunda generación de la familia decide o no continuar con el negocio; y esto se apoya también en los vínculos familiares, confianza y apoyo entre sus miembros. En el caso de CLB, los hallazgos de entrevistas a trabajadores indicaron que existe mucha confianza, unión y compromiso para con los objetivos de cada proyecto, prueba de ello es que describen al negocio como una segunda familia. Por ello, se puede afirmar que existe un buen clima organizacional, y la continuidad del negocio no se vería amenazada.
Factor estratégico	Visión estratégica	Conocimiento de visión, misión y objetivos	Según los hallazgos de entrevistas, tanto la falta de visión estratégica como aplicarla sí influiría negativamente en la continuidad, pero en el mediano plazo en adelante; en el corto plazo seguiría subsistiendo. En caso de CLB, mediante entrevistas a los trabajadores, se pudo constatar que entre todos tienen una mirada medianamente homogénea de la visión, misión y objetivos de la empresa, si lo contrastamos con los datos mencionados por el gerente.
Factor económico	Acceso al crédito o capital	Grado de necesidad de crédito o capital	De acuerdo con los hallazgos de las entrevistas a expertos, la falta de acceso al crédito no representa un inconveniente, ya que las pymes familiares se apoyan principalmente en el capital propio, es decir ahorros de la familia, por lo que la influencia de este factor es baja influencia y tampoco perjudicaría directamente la continuidad de la empresa. Esto sucede en CLB, ya que se reinvierte constantemente el capital propio en la consultora, y no se ha solicitado un crédito en más de 15 años de operaciones.

**ANEXO M: Análisis bibliométrico**

**Figura M1. Gráfico de barras del número de citas por autor de acuerdo con Google Scholar**



**ANEXO N: Ponderación de factores según los trabajadores**

**Tabla N1: Ponderación de factores para la continuidad según trabajadores de CLB**

<b>Trabajadores</b>	<b>Sucesión</b>		<b>Diferenciación</b>		<b>Innovación</b>		<b>Capacitación</b>		<b>Clientes</b>	
Kelly Aguirre	5	0.10	2	0.25	1	0.30	3	0.20	4	0.15
Manuel Cherre	2	0.25	3	0.20	4	0.15	1	0.30	5	0.10
Edwin Sánchez	3	0.20	5	0.10	2	0.25	1	0.30	4	0.15
Susan Rojas	5	0.10	2	0.25	1	0.30	3	0.20	4	0.15
Gerardo Hernández	5	0.10	4	0.15	2	0.25	1	0.30	3	0.20
Junior Aviles	5	0.10	4	0.15	3	0.20	2	0.25	1	0.30
Ediel Quincho	3	0.20	4	0.15	2	0.25	1	0.30	5	0.10
Manuel Salinas	2	0.25	3	0.20	4	0.15	1	0.30	5	0.10
Olga Paredes	1	0.30	5	0.10	4	0.15	2	0.25	3	0.20
	1.60		1.55		2.00		2.40		1.45	

