

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



La futura profesionalización de una empresa familiar, una propuesta de análisis en el desempeño financiero y desempeño no financiero de Servicios Industriales Pesqueros S.A.

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

***Bryan Raul Ballena Pisfil***

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

***Melanie Odalys Flores Silva***

Asesor:

***Jorge Mendoza Woodman***

Lima, 2022

La tesis

**La futura profesionalización de una empresa familiar, una propuesta de análisis en el desempeño financiero y desempeño no financiero de Servicios Industriales Pesqueros S.A.**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. German Velasquez Salaazar  
[Presidente del jurado]

---

Dr. Jorge Mendoza Woodman  
[Asesor Jurado]

---


Mgtr. Franco Riva Zaferson  
[Tercer Jurado]

## Declaración jurada de autenticidad

Yo, Jorge Eduardo Mendoza Woodman, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado “La futura profesionalización de una empresa familiar, una propuesta de análisis en el desempeño financiero y desempeño no financiero de Servicios Industriales Pesqueros S.A.”, de los autores Bryan Raul Ballena Pisfil y Melanie Odalys Flores Silva, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15/02/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 05 de diciembre del 2022

|  |   |
|--|---|
| Apellidos y nombres del asesor:<br>Jorge Eduardo Mendoza Woodman                                 |   |
| DNI: 07789896  | Firma<br> |
| ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0001-8474-2367">https://orcid.org/0000-0001-8474-2367</a> |   |

Agradezco a toda mi familia que me apoyó en esta etapa de mi vida, en especial a mis padres Kelly y Raul por sus constantes consejos. Y a Melanie por su motivación y apoyo incondicional.

**Bryan Ballena**

Doy gracias a Dios y a mi familia, quienes me brindaron todo su amor y apoyo incondicional para alcanzar mis metas. A Bryan por su constante apoyo y complicidad en este proceso. Y un agradecimiento especial e infinito a mi abuelito, mi ángel que se encuentra cuidándome desde el cielo.

**Melanie Flores**

Agradecemos a nuestro asesor Jorge Mendoza por su apoyo y guía en el transcurso de la investigación. A la familia Canales, quienes nos brindaron la confianza y apertura para integrarnos en su familia y empresa. También agradecemos a cada profesor y compañero que estuvieron apoyándonos en toda nuestra etapa universitaria.

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo analizar las capacidades actuales de gestión de una empresa familiar para proponer el desarrollo de estas y así lograr un mejor desempeño en el proceso de su profesionalización.

Para su desarrollo, se plantea un estudio de caso con enfoque cualitativo de una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos hidrobiológicos, en el cual se segmentó a los diversos actores de la organización y se realizaron entrevistas a profundidad, así como también grupos focales que contribuyeron a la recopilación de información. Luego, se procede a codificar la data teniendo en cuenta el modelo teórico donde se plasmaron cinco dimensiones que deberá seguir una empresa familiar en su proceso de profesionalización.

Finalmente, como resultado de la investigación, se describen las conclusiones y recomendaciones que deberá tener en cuenta la empresa para tener un óptimo desempeño en sus procesos, sean financieros o no financieros. En tal sentido, de acuerdo con las dimensiones trazadas inicialmente se concluye que, a menor presencia de la variable descrita, es más compleja su aplicación en la empresa. Asimismo, el estudio representa un fuerte soporte que ayudará a otras empresas familiares a lograr su profesionalización y presentar mejoras en su desempeño.

Palabras clave: Empresa familiar, profesionalización, dimensiones de la profesionalización, desempeño financiero, desempeño no financiero.

## INDICE DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....   | 1  |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 2  |
| 1. Planteamiento del problema .....  | 2  |
| 2. Objetivos .....   | 4  |
| 3. Preguntas de investigación .....  | 4  |
| 4. Justificación.....  | 5  |
| 5. Viabilidad.....   | 6  |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....  | 7  |
| 1. La empresa familiar .....   | 7  |
| 1.1. Definición de empresa familiar .....  | 7  |
| 1.2. Características de las empresas familiares .....  | 8  |
| 1.3. Oportunidades y limitaciones de la empresa familiar .....   | 13 |
| 2. La profesionalización en las empresas familiares .....  | 15 |
| 2.1. Definición de profesionalización de empresas familiares .....                                     | 15 |
| 2.2. Características y variables para considerar en la profesionalización de empresas familiares ..... | 17 |
| 2.3. La profesionalización en el desempeño en la empresa familiar .....                                | 18 |
| 2.4. Desafíos de la profesionalización .....   | 20 |
| 3. Dimensiones evaluadas en modelos de la profesionalización .....                                     | 21 |
| 3.1. Recursos Humanos.....   | 22 |
| 3.2. Estructura de gobierno corporativo .....  | 25 |
| 3.3. Herramientas tecnológicas .....   | 27 |
| 3.4. Diseño Organizacional .....   | 28 |
| 3.5. Toma de decisiones .....  | 29 |
| CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....  | 31 |
| 1. Actualidad de las empresas familiares en el Perú y Latinoamérica.....                               | 31 |
| 1.1 Actualidad de las empresas familiares en Latinoamérica .....                                       | 31 |
| 1.2 Importancia y contexto actual de las empresas familiares peruanas .....                            | 32 |
| 2. Comercio de mercado mayorista de productos hidrobiológicos en Lima Metropolitana y Callao .....     | 33 |
| 2.1 Actores involucrados.....  | 34 |
| 2.2 Marco legal para la comercialización de productos hidrobiológicos .....                            | 35 |
| 2.3. Factores ambientales de la industria .....  | 36 |

|  |    |
|--|----|
| 2.4. Principales mercados mayoristas de productos hidrobiológicos en Lima Metropolitana y Callao.....                                | 37 |
| 3. Actualidad del Terminal Pesquero de Villa María del Triunfo .....   | 37 |
| 3.1 Historia de SERINPES.....  | 38 |
| 3.2. Actividad comercial de la empresa.....  | 38 |
| 3.3 Estructura organizacional de la empresa .....  | 40 |
| CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....   | 42 |
| 1. Enfoque de la investigación.....  | 42 |
| 2. Alcance del estudio .....   | 42 |
| 3. Unidad de Análisis y Selección Muestral .....   | 43 |
| 4. Diseño del proceso de la investigación.....   | 44 |
| 5. Instrumentos de la investigación .....  | 44 |
| 6. Recolección de datos .....  | 45 |
| 7. Análisis de datos.....  | 46 |
| CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y HALLAZGOS.....  | 50 |
| 1. Dimensión de Recursos Humanos .....   | 50 |
| 1.1. Análisis de la variable de ingreso y selección de personal .....  | 50 |
| 1.2. Análisis de la variable de capacitación al personal .....   | 54 |
| 1.3. Análisis de la variable de métodos del sistema de remuneración e incentivos.....  | 58 |
| 1.4. Análisis de la variable de promoción y evaluación de desempeño .....  | 63 |
| 1.5. Análisis de la dimensión de recursos humanos y la relación con el desempeño financiero y no financiero .....                    | 66 |
| 2. Dimensión gobierno corporativo .....  | 69 |
| 2.1. Análisis de la variable de la función de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administración y dirección..... | 69 |
| 2.2. Análisis de la variable de la planificación estratégica y familiar. ....  | 73 |
| 2.3. Análisis de la dimensión de gobierno corporativo y la relación con el desempeño financiero y no financiero .....                | 76 |
| 3. Dimensión herramientas tecnológicas .....   | 78 |
| 3.1. Análisis de la variable de la innovación de herramientas tecnológicas en los procesos internos .....                            | 78 |
| 3.2. Análisis de la variable de la innovación de herramientas tecnológicas en los procesos externos.....                             | 84 |
| 3.3. Análisis de la dimensión de herramientas tecnológicas y la relación con el desempeño financiero y no financiero .....           | 88 |
| 4. Dimensión diseño organizacional.....  | 89 |



|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Análisis de la variable de herramientas organizacionales .....  | 90  |
| 4.2. Análisis de la variable de estructura organizacional .....  | 93  |
| 4.3. Análisis de la dimensión de diseño organizacional y la relación con el desempeño financiero y no financiero ..... | 96  |
| 5. Dimensión toma de decisiones .....  | 98  |
| 5.1. Análisis de la variable de decisiones en equipo .....   | 98  |
| 5.2. Análisis de la dimensión de toma de decisiones y la relación con el desempeño financiero y no financiero .....    | 102 |
| 6. Desempeño y profesionalización .....  | 103 |
| 6.1. Desempeño financiero .....  | 104 |
| 6.2. Desempeño no financiero .....   | 106 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 109 |
| 1. Conclusiones .....  | 109 |
| 2. Recomendaciones .....   | 112 |
| REFERENCIAS .....  | 113 |
| ANEXOS .....   | 121 |
| Anexo A: Consentimiento informado .....  | 121 |
| Anexo B: Entrevista gerentes .....   | 122 |
| Anexo C: Entrevistas personal familiar y no familiar .....   | 125 |
| Anexo D: Matriz de operacionalización .....  | 127 |
| Anexo E: Matriz de codificación (ejemplo) .....  | 129 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Ranking de países con mayor número de empresas .....   | 32 |
| Figura 2: Organigrama de SERINPES .....  | 41 |
| Figura 3: Proceso de análisis de datos .....   | 47 |
| Figura 4: Dimensiones de profesionalización.....   | 47 |
| Figura 5: Proceso de análisis de la investigación.....   | 48 |
| Figura 6: Gráfico Semáforo.....  | 49 |
| Figura 7: Variables de recursos humanos .....  | 50 |
| Figura 8: Elementos Ingreso y Selección de Personal .....  | 53 |
| Figura 9: Gráfico Lineal - Reclutamiento y Selección .....   | 54 |
| Figura 10: Elementos Capacitación al personal.....   | 57 |
| Figura 11: Gráfico lineal - capacitación del personal .....  | 58 |
| Figura 12: Elementos del sistema de remuneración e incentivos.....   | 61 |
| Figura 13: Gráfico semáforo - Sistema de remuneración e incentivos .....   | 62 |
| Figura 14: Elementos de Sistemas de Promoción y Evaluación de Desempeño .....  | 64 |
| Figura 15: Gráfico semáforo - Sistema de promoción y evaluación de desempeño.....  | 65 |
| Figura 16: Resumen Variables Recursos Humanos .....  | 68 |
| Figura 17: Variables de gobierno corporativo .....   | 69 |
| Figura 18: Elementos de la función de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo administrativo y dirección ..... | 72 |
| Figura 19: Gráfico semáforo - Función de asamblea familiar, junta de accionistas, consejo administración y dirección ..... | 73 |
| Figura 20: Elementos de planificación estratégica y familiar .....   | 75 |
| Figura 21: Gráfico semáforo - Planificación estratégica y familiar .....   | 76 |
| Figura 22: Resumen variable Gobierno Corporativo .....   | 78 |
| Figura 23: Variables de herramientas tecnológicas .....  | 78 |
| Figura 24: Elementos de innovación y uso de herramientas tecnológicas en procesos internos .                               | 81 |
| Figura 25: Elementos de herramientas tecnológicas en procesos internos.....  | 83 |
| Figura 26: Elementos de la innovación y uso de herramientas tecnológicas en procesos externos .....                        | 85 |
| Figura 27: Gráfico semáforo de herramientas tecnología en procesos externos .....  | 87 |
| Figura 28: Resumen variables herramientas tecnológicas .....   | 89 |
| Figura 29: Variables diseño organizacional.....  | 90 |
| Figura 30: Elementos de herramientas organizacionales .....  | 92 |
| Figura 31: Gráfico semáforo de herramientas organizacionales .....   | 93 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 32: Elementos estructura organizacional .....                                 | 95  |
| Figura 33: Gráfico semáforo estructura organizacional .....                          | 96  |
| Figura 34: Resumen variables diseño organizacional .....                             | 98  |
| Figura 35: Elemento toma de decisiones .....   | 98  |
| Figura 36: Elementos de decisiones equipo.....                                       | 100 |
| Figura 37: Resumen decisiones en equipo.....   | 102 |
| Figura 38: Resumen variable delegación de toma de decisiones .....                   | 103 |
| Figura 39: Resumen resultados dimensiones / variables de la profesionalización ..... | 104 |

## LISTA DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Estructura de entrevistas realizadas ..... | 43 |
| Tabla 2: Distribución de dimensiones .....          | 45 |
| Tabla 3: Entrevistas a expertos.....                | 46 |

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge a partir de poder conocer la dinámica de las empresas familiares respecto a un proceso de profesionalización que se da en la misma. Por ello, se analiza a la empresa Servicios Industriales Pesqueros S.A., perteneciente al sector comercio para identificar las capacidades de gestión que posee y proponer el desarrollo de estas para un mejor desempeño financiero y no financiero en la organización.

En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación a desarrollar, los objetivos principales y secundarios, la importancia de abordar este tema de investigación y la viabilidad de la misma. En el siguiente capítulo, se plantea el marco teórico, en el cual se realizó una búsqueda bibliográfica de los autores más relevantes de la materia, donde se encontraron como puntos principales describir a la empresa familiar, sus características y oportunidades de mejora. Asimismo, otro término importante en el capítulo es la profesionalización de empresas familiares, en el cual se busca conocer las variables y dimensiones que señala la teoría.

En el tercer capítulo, se analiza el marco contextual de las empresas familiares en Perú y Latinoamérica, donde se busca resaltar la importancia que tiene en el mercado peruano y describir al caso de estudio, la empresa Servicios Industriales Pesqueros S.A. El cuarto capítulo, se presenta la metodología de investigación, en el cual se trabajó bajo un enfoque cualitativo de estudio de caso de alcance descriptivo. También se detallan los instrumentos a emplear, los cuales comprenden entrevistas y focus group. En el quinto capítulo, se describen los hallazgos y resultados encontrados, donde se presenta la situación actual de la empresa bajo un análisis de la teoría propuesta. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones que darán paso a futuras investigaciones y mejoras de la empresa.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se encuentra dividido en cuatro secciones. En primer lugar, se desarrolla la situación problemática, en el cual se explica la importancia del estudio de la profesionalización de las empresas familiares, así como los conceptos necesarios de este tema con la finalidad de entender su significado en el contexto de una empresa perteneciente al sector comercio de productos hidrobiológicos. En segundo lugar, se formula el objetivo general y específicos de la investigación. Posteriormente, en la tercera sección se detalla la justificación y en la cuarta sección, la viabilidad del proyecto de investigación.

## 1. Planteamiento del problema

De acuerdo con un estudio realizado en EE.UU. sobre las empresas familiares, se argumenta que, estas aportan anualmente el 64% del PBI, poseen una generación de empleo del 62% de la fuerza laboral y representan el 89% de las declaraciones de impuestos totales (Gagné, Sharma & De Massis, 2014). Del mismo modo, se cuentan diversos casos de líderes en el mercado estadounidense que además de contar con un gran éxito, han sido o siguen siendo empresas familiares como Motorola, Walmart, Koch industries, Ford, entre otros.

En el contexto latinoamericano, las empresas familiares también resultan de gran importancia para el desarrollo económico y laboral de sus países, tal como sustenta Fernández en un informe de la fundación BBVA, en la que comenta que “en Latinoamérica, 85% de las empresas privadas latinoamericanas son de propiedad familiar fundadas en las dos últimas décadas con una media entre 11 y 50 empleados y con ventas anuales de unos tres millones de dólares” (2015, p. 79). Sin embargo, a pesar de la importancia que poseen, en la mayoría de los países de Latinoamérica se evidencia que las organizaciones familiares muchas veces no tienen el resultado positivo que estiman, ya que, como afirma Belausteguigotia (2004) “se calcula que sólo una de cada tres organizaciones familiares logra pasar exitosamente a la siguiente generación” (p. 34).

Estos fracasos se encuentran relacionados a problemas que surgen en las empresas familiares a lo largo de los años; y se cuentan con diversas teorías que explican estos problemas; por ejemplo, Chrisman, Sharma & Taggar (2007) fundamentan que estos problemas se dividen en 2 tipos: el conflicto cognitivo que incluye los conflictos de objetivos, estrategias e intereses; y el conflicto de procesos que incluye el conflicto de implementación de estrategias; por otro lado, de acuerdo con Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken (2012) fundamentan que “estos problemas pueden relacionarse no solo con problemas de altruismo y autocontrol, sino también con los costos de agencia que pueden surgir debido al aprovechamiento gratuito, la gestión

ineficaz, la falta de alineación de intereses entre los miembros de la familia, el nepotismo y la injusticia distributiva” (p. 82). Estas últimas dificultades alentarán a las empresas familiares a profesionalizar su negocio debido a que, es la mejor manera de realizar un proceso de buenas prácticas en la empresa y poder disminuir los riesgos comentados anteriormente. Acerca de este concepto, al principio de la literatura, referente a la profesionalización de empresas familiares, los autores explican que esta consiste únicamente con el ingreso de un gerente externo que no pertenece a la familia; entre los autores que defendían estos conceptos están, Bennedsen, Nielsen, Pérez-González, Wolfenzon, 2007; Klein & Bell, 2007; Lin & Hu, 2007; Zhang & Ma, 2009. (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken, 2012). Sin embargo, pasando los años este concepto ha ido evolucionando e incorporando nuevas dimensiones y conceptos. Por lo que, autores como Belausteguigoitia (2004) plantea que la profesionalización es un proceso de transformación progresiva que involucra un cambio de mentalidad de cada uno de los elementos que conforman la organización, iniciando desde las posiciones ubicadas en los cargos más altos, hasta los más bajos.

Teniendo en cuenta la importancia y problemas con los que cuentan las empresas familiares, se expresa una cifra dentro de nuestro país en un informe recaudado en el 2018 por María Garland, presidenta del directorio de la asociación de empresas familiares en el Perú, en el diario El Peruano en la cual expresa que, “el 90% de empresas en Perú resultan ser familiares, de aquellas, solo el 30% pasan de una primera a una segunda generación, y un 10% de estas llega a una tercera generación” (2018), lo cual resulta preocupante para el sector, ya que de acuerdo al informe de PWC (2014) menciona que entre el 80% y 90% de empresas familiares no logran sobrevivir a una segunda generación. Esto quiere decir que las empresas, al encontrarse en su segunda generación se presentan numerosas dificultades que terminan quebrando. Por tal razón, “un mayor nivel de profesionalización, mejores prácticas de gobierno corporativo y planes efectivos de sucesión permitirán un mayor desarrollo para las empresas familiares en el Perú” comentó también Maria Garland en el VII congreso de Empresas Familiares (2018). Esta afirmación se refuerza con una encuesta realizada a 71 empresas peruanas que señalan que las dos principales metas en los próximos 5 años son “garantizar el buen porvenir del negocio a largo plazo y el manejo profesional del negocio” (PWC, 2016, p. 14).

Por tales motivos, resulta imprescindible la necesidad de investigar el tema de profesionalización de empresas familiares, ya que generan un gran impacto en el país. En ese sentido, en el presente trabajo, se analizará el caso de Servicios Industriales Pesqueros S.A. (SERINPES), empresa familiar peruana dedicada al comercio de productos hidrobiológicos, un sector fundamental para la economía y gestión, pues se encuentra presente en el día a día de la población y; de no contar con una profesionalización en todas sus áreas que asegure su

sostenibilidad en el tiempo, podrían ocurrir problemas de abastecimiento, debido a que, a nivel Lima Metropolitana, solo se cuentan con dos terminales, siendo SERINPES uno de ellos.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo principal tesis:**

Analizar las capacidades actuales de gestión de Servicios Industriales Pesqueros S.A. y proponer el desarrollo de estas para un mejor desempeño financiero y no financiero en un posible proceso de profesionalización de la empresa.

### **2.2. Objetivos secundarios:**

- Identificar las dimensiones de los modelos empíricos que abordan la profesionalización de empresas familiares y delimitar los más pertinentes para analizar las potencialidades de cambio en el caso de Servicios Industriales Pesqueros S.A.
- Analizar las capacidades de gestión que actualmente posee Servicios Industriales Pesqueros S.A. de acuerdo a las principales dimensiones de la profesionalización de empresas familiares.
- Analizar el nivel de profesionalización y efecto en el desempeño financiero y no financiero de Servicios Industriales Pesqueros S.A.

## **3. Preguntas de investigación**

### **3.1. Pregunta general de investigación**

¿Cuáles son las capacidades de gestión que cuenta actualmente Servicios Industriales Pesqueros S.A. y cuáles deben desarrollarse en un posible proceso de profesionalización de la empresa familiar para un mejor desempeño financiero y no financiero?

### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Qué dimensiones y factores importantes deben ser estudiadas en toda profesionalización de empresas familiares?
- ¿Cuáles son las capacidades de gestión que posee Servicios Industriales Pesqueros S.A. en base a las principales dimensiones de la profesionalización de empresas familiares?
- ¿Cuál es el nivel de profesionalización y cuál su efecto en el desempeño financiero y no financiero de Servicios Industriales Pesqueros S.A.?



#### **4. Justificación**

De acuerdo con un informe de PWC (2014), “las empresas familiares en el Perú han tenido un crecimiento sostenido en los últimos 20 años, lo cual ha generado que sus directivos tomen decisiones cada vez más complejas dentro de la organización. Esto abre paso hacia una nueva ventana que coloca en manifiesto uno de los principales retos que toda empresa familiar deberá afrontar: la necesidad de profesionalizarse” (p.25).

Con el presente trabajo, se busca evidenciar la gran importancia que presenta la profesionalización en las empresas familiares dentro del país, pues no solo apoya con el crecimiento de la economía peruana, sino también contribuye con la especialización de los puestos de trabajo. Sin embargo, a pesar de la relevancia que presenta el tema en cuestión, en la actualidad no se tiene un porcentaje considerado de empresas familiares profesionalizadas en el contexto peruano. Por ese motivo, la presente investigación busca representar un apoyo para aquellas empresas familiares que están en la búsqueda de alcanzar un nivel de profesionalización, absolviendo las dudas que se puedan generar en el proceso, básicamente relacionadas a los desafíos y oportunidades que pudieran presentarse en su transformación. Por otra parte, el presente trabajo representará un aporte para las ciencias de la gestión relacionadas a la dirección de las empresas familiares y su relación con el proceso de profesionalización, incluyendo temas de estructura organizacional, ciclo de vida de empresas familiares y modelos para dimensionar la profesionalización en las empresas familiares.

Otro punto importante se sitúa en la actualidad pues se está afrontando un contexto de pandemia en la que las organizaciones se ven directamente afectadas. Según un informe elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2020), este evento ha generado una crisis económica que ataca a la estructura productiva que mantienen las empresas, así como también los puestos de trabajo presentes en cada una de ellas. Por lo que, la investigación resulta aún más significativa en el sentido de que se está pasando por circunstancias de incertidumbre a nivel empresarial, lo que trae como consecuencia un panorama aún más difícil en las empresas familiares poder lidiar con el objetivo de alcanzar un nivel de profesionalización lo suficientemente capaz de derivar a un éxito empresarial.

Finalmente, el presente trabajo cuenta con la presentación del caso concreto de la empresa familiar Servicios Industriales Pesqueros (en adelante SERINPES), perteneciente al sector de comercio de productos hidrobiológicos situado en el distrito de Villa María del Triunfo que cuenta con la necesidad de poder saber cuál es su situación actual para una futura profesionalización en esta.

## **5. Viabilidad**

Para el desarrollo de la investigación, se tiene como contacto a Ángela Canales, gerente de compras de la empresa en cuestión, la cual se ha comprometido en brindar información primaria de la organización y la disponibilidad de reuniones. Respecto a la información adicional requerida sobre empresas familiares y profesionalización de ellas, se encuentra apoyado por bases de datos e investigación de repositorios en internet. No se incurre en gastos monetarios, pues no se tiene la necesidad de compra de algún insumo en específico; salvo mínimos que requiera las reuniones presenciales con la gerente de compras y otros miembros.

Sin embargo, una limitación que cuenta la investigación es el acceso limitado a información histórica de la empresa (respecto a datos financieros y/o contables), pues en la actualidad la organización no cuenta con un plan de profesionalización.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **1. La empresa familiar**

Para abordar el presente apartado; en primer lugar, se define la empresa familiar bajo distintos enfoques que ayudan a una mejor comprensión del trabajo. Después, se abordan las características principales de las empresas familiares, en las que se explican la teoría de agencia, la riqueza emocional, el control del gobierno, la sucesión y las etapas de una empresa familiar. Por último, se exponen las oportunidades y limitaciones que afrontan las empresas familiares en su proceso de desarrollo.

#### **1.1. Definición de empresa familiar**

Durante muchos años, las empresas familiares han sido un concepto bastante estudiado por diversos autores dentro del ámbito empresarial y siguen teniendo una fuerte presencia a nivel organizacional. Si bien este término se remonta a muchos años de estudio por diversos investigadores, hasta el momento resulta complejo extraer una definición específica que abarque la totalidad de sus dimensiones, pues podemos encontrar en la literatura desde definiciones más exigentes y minuciosas, hasta otras más adaptables (Vallejo, 2005). Esta diversidad de conceptos y la falta de consenso, también se ve reforzada por el variado contexto en el que se desenvuelve cada empresa familiar, tomando en cuenta la pluralidad de culturas existentes, lo cual dificulta la estandarización de una sola definición, pues involucran múltiples criterios y enfoques (Pascual, 2012). Es así, como el término de empresa familiar, sigue siendo conceptualizado bajo distintas perspectivas en múltiples investigaciones.

A pesar de ello, se puede partir por una definición básica de empresa familiar como aquella en la que los miembros de la familia se encuentran directamente involucrados y forman parte de la toma de decisiones en la organización (Gagné, Sharma & De Massis, 2014). Esto, dejaba en evidencia de que una empresa familiar era la cual estaba constituida por la familia y las elecciones que tome esta, correrían bajo la responsabilidad de los integrantes de la misma familia. Sin embargo, a lo largo de la historia, diversos autores han añadido elementos distintos en sus definiciones propuestas; por ejemplo, Tagiuri & Davis (1996) tomaban como elementos a la empresa, familia y propiedad; años más tarde Amat (2004), añadía gestión, tiempo, sucesión y negocio en su definición; De la Garza et al. (2011), manifestaba que también se debían incluir el sentido de pertenencia, orgullo y valores familiares; mientras que Lee (2012) considera como elementos en su definición a la identidad de empresa, costumbres, valores y habilidades de liderazgo y conocimiento. De esta forma, cada autor tiene una interpretación distinta, por lo que va añadiendo elementos y así el concepto va evolucionando (Palafox, Ochoa & Jacobo, 2020).

Para la presente investigación, se tomará como definición de empresa familiar a aquella en la que se encuentre conformada por uno o más miembros de una familia y conste de distintos elementos característicos que irán actualizándose con el paso del tiempo, los cuales marcarán la diferencia sobre otras empresas no familiares.

## **1.2. Características de las empresas familiares**

A lo largo de la literatura, se han encontrado diversos argumentos de autores que justifican a las empresas familiares con temas y procesos que las diferencian de las no son familiares. Entre ellas encontramos la teoría de agencia, la riqueza emocional, gobierno y control, la sucesión y la evolución de una empresa familiar.

### ***1.2.1. Teoría de agencia en empresas familiares***

Una de las principales características que están presentes en las empresas familiares es la teoría de agencia, que tradicionalmente Sapienza, Korsgaard, Goulet, P. & Hoogendam (2000) describe como aquella que permite mostrar los vínculos entre las estructuras, los objetivos, el desempeño de la propiedad y la gestión; sin embargo, esta perspectiva asume actores egoístas, limitados y racionales, asimetría de información y conflicto de objetivos para motivar a los directores a diseñar mecanismos para monitorear y controlar las acciones de los agentes (en este caso, el gerente) generando así el llamado ‘costo de agencia’, que se presenta en el momento que “ambos contratantes son maximizadores de sus respectivas funciones de utilidad y esto conlleva a pensar que el agente no actuará siempre en el sentido deseado por el principal” (Jensen & Meckling, 1976, p. 308).

En las empresas familiares, pueden existir dos escenarios en el cual la teoría de agencia consigue actuar de diferentes maneras. El primer escenario se toma el supuesto de que el agente y el principal son miembros de la familia, para Zahra en este escenario los objetivos de la empresa están estrechamente vinculados a los objetivos familiares (2004); por lo tanto, este tipo de empresas con miembros familiares deberían tener menos necesidad de controlar los problemas de agencia que las empresas no familiares debido a los intereses compartidos de los directores y agentes (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009) ; sin embargo, no están ajenos a situaciones de riesgo moral, por ejemplo, en el caso de que el gerente familiar quiera abrir su propio negocio, este podría usar toda la información relacionada a la empresa familiar en beneficio mismo únicamente; otro caso es que el gerente familiar oriente la actividad empresarial hacia áreas específicas que le permitan mantenerse en la posición que ocupa o, que este mismo haga un uso desmesurado de los recursos de la empresa (Barrionuevo, Munt & Arri, 2010).

Por otro lado, el segundo escenario toma en consideración una empresa familiar que se encuentra gestionada por un miembro que no es de la familia. En este escenario los problemas surgen cuando el gerente externo puede poseer determinada información especializada, que no se distribuye de forma homogénea para los demás miembros de la firma y que para poder acceder a ella la empresa debería incurrir en algún costo (Barrionuevo, Munt & Arri, 2010).

### ***1.2.2. Riqueza emocional en una empresa familiar***

Una característica esencial de las empresas familiares está relacionado al factor emocional que se mantiene en la organización. Este concepto básicamente se define como aquel que no está relacionado con los aspectos financieros de la empresa (Berrone, Cruz & Gomez Mejia, 2012); los cuales incluyen la satisfacción del sentido de pertenencia, continuación de valores familiares en la empresa, preservación del capital social y las relaciones existentes con los miembros de la familia (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007, citado en Zellweger, Kellermanns, Chrisman & Chua, 2012). Esto, ligado a la estructura que mantienen y la manifestación de sus integrantes al estar asociados emocionalmente con una empresa familiar (Bjornberg & Nicholson, 2012). Los miembros de la familia pertenecientes a la organización comparten lazos, historias y anécdotas que refuerzan dicha característica emocional; por naturaleza, están sujetos a una serie de emociones, como calidez, intimidad, amor, felicidad, celos, ambivalencia e ira (Epstein, Bishop, Ryan, Miller & Keitner, 1993, citado en Gómez-Mejía, Berrone, De Castro & Cruz, 2011, p. 263).

Por otro lado, siguiendo con la investigación realizada por Bjornberg & Nicholson (2012), manifiestan que los integrantes de la empresa familiar ven a la propiedad de manera más relacionada con los vínculos emocionales, que monetarios. Por lo que, el “valor sentimental” representa una fuerte conexión característica de este tipo de empresas, y estas manifestaciones afectan tanto a cada miembro de la familia como a las empresas familiares (Kets de Vries, 1996; Tagiuri & Davis, 1996, como se citó en Gómez-Mejía, Berrone, De Castro & Cruz, 2011, p. 264) en diversos aspectos, tales como el psicológico, conductual, social y cognitivo de gestión (Gómez-Mejía, Berrone, De Castro & Cruz, 2011, p. 263). Esto se ve expuesto en el caso de la posible salida de la empresa de un miembro perteneciente a la familia, pues no es un proceso de desvinculación similar a una empresa no familiar. Los miembros familiares se encuentran relacionados directamente al negocio y los problemas que tengan no se irán al salirse de la empresa (2011), de manera que esta característica de riqueza emocional desempeña un rol más significativo en las empresas familiares que las demás (Ashforth & Humphrey, 1995).

### ***1.2.3. Gobierno y control en una empresa familiar***

La gobernanza y control en cualquier organización se define ampliamente como “los mecanismos utilizados para asegurar que las acciones de los interesados organizacionales sean consistentes con los objetivos de la coalición dominante” (Aguilera & Jackson, 2003, p. 448).

En una empresa familiar, el control está proporcionalmente ligado con la propiedad y riqueza emocional y en segundo plano se encuentran los objetivos financieros, mientras que en una empresa no familiar el principal objetivo para los representantes financieros es el control e incrementar los resultados financieros. Esta afirmación se desarrolla en un primer concepto que Gallo (1996) realiza sobre la relación entre control y propiedad en las empresas familiares como “la posesión de derechos políticos o acciones de la empresa por parte de una familia, y su participación en la gestión del negocio”, en tal sentido en las empresas familiares el propietario es quien decide el rumbo de la familia y toma las decisiones de la organización pero no siempre respecto a un beneficio financiero si no un beneficio emocional, de esta forma los objetivos del gobierno de la empresa familiar incluye satisfacer las necesidades de pertenencia, afecto e intimidad; continuación de los valores familiares a través de la empresa; perpetuación de la dinastía familiar; preservación del capital social de la empresa familiar; cumplimiento de las obligaciones familiares basadas en lazos de sangre y capacidad para actuar de forma altruista hacia los miembros de la familia utilizando recursos firmes (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007).

Asimismo, la literatura encuentra factores que complican el diseño de una estructura de gobernanza eficaz en una empresa familiar como los contextos institucionales, dispersión de las metas y las múltiples partes interesadas (Steier, 2015). En cuanto a la variación en contextos institucionales e industriales, se muestra que toda empresa familiar son diferentes entre sí, esto se explica por las diferentes acciones en adaptabilidad y alineación con el macro entorno; por otro lado, la dispersión en metas, se presenta, como se explicó en el párrafo anterior, cuando las empresas familiares no perciben como principal objetivo los resultados financieros si no la propiedad y riqueza socioemocional; finalmente las múltiples partes interesadas generan problemas cuando exista un deseo de control e influencia diferente de cada uno de los miembros de la gerencia (Steier, 2015).

### ***1.2.4. Sucesión en la empresa familiar***

La continuidad de las empresas familiares es un punto importante que forma parte de las decisiones de los miembros de la familia. El proceso de sucesión es entendido como aquel que implica la transición de un miembro de la familia al otro, donde no siempre puede pertenecer a

una misma generación (Handler, 1994; Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001, como se citó en Neske, Casimiro & Ribeiro, 2020). En ese mismo sentido, se entiende que la empresa familiar es fundada por 1 o más personas que comparten parentesco, sin embargo, a lo largo de los años de su existencia, pueden ocurrir sucesos en los que los fundadores ya no formen parte de la empresa y se tenga que designar a alguien más a cargo. Este proceso es considerado como uno de los mayores retos de la organización y puede ocasionar algunos conflictos no solo entre los miembros de la familia, sino también con los demás, ya que se encontrarán en una situación de incertidumbre. Por lo que, la literatura sugiere que se debe crear un plan de sucesión que anticipe hechos futuros, como un protocolo familiar, el cual podría definirse como un compromiso que tiene un primer componente moral y describe la situación de la empresa, con el objetivo de que se continúe con la empresa familiar en armonía y se garantice el éxito del negocio (Delucchi & Folle, 2012).

### ***1.2.5. Evolución de las empresas familiares***

Las empresas familiares se ven expuestas a una serie de diversos sucesos a lo largo de su creación y posterior desarrollo, en los que incluyen ciertas características y rasgos determinantes en cada etapa. Dependiendo del contexto, pueden surgir ciertos desafíos y oportunidades, los cuales resultan claves para poder establecer el grado de posicionamiento y madurez de la empresa familiar, pues si no son debidamente consideradas en el escenario, puede ser el desencadenante de los problemas dentro de la empresa (Goyzueúa, 2013).

Dodero (2002), plantea un modelo de ciclo de vida de las empresas familiares, en la que busca desarrollar cada etapa y asimismo, exponer las crisis que se encuentran en cada una de ellas y señala que, el éxito de las empresas familiares están fuertemente relacionadas a la capacidad de afrontar y superar estas crisis, determinando el nivel de madurez y desarrollo de la empresa. Las cuatro etapas son las siguientes:

#### ***a. Primera Etapa: Formación de la Empresa***

En esta primera fase, se crea el negocio, al principio bajo una idea de emprendimiento aún no tan desarrollada, por lo que el fundador tiene como objetivo idear de una manera más específica el rumbo que su organización tomará, qué productos/servicios se ofrecerá, crear la estructura del negocio, determinar el número de trabajadores, captar socios, entre otros puntos necesarios para poco a poco consolidar su idea de negocio y ponerla en marcha. El fundador juega un papel clave en esta fase, pues es la persona que asume todas las responsabilidades e idea las primeras nociones del negocio (Vargas, 2018), por lo que el perfil del fundador debe cumplir con las cualidades de ser una persona proactiva, emprendedora y muy ingeniosa para afrontar las posibles dificultades que demande su emprendimiento.

En esta primera etapa, se presenta la crisis por falta de delegación, esto ocurre cuando el fundador llega a un punto en el que se le acumulan tantas responsabilidades, que no puede abarcar cada una de ellas de manera eficiente. Los problemas más frecuentes dentro de las empresas familiares durante la primera etapa están relacionados a temas operacionales, comerciales, financieros. Es ahí donde el fundador debe tomar la decisión de delegar las funciones a otras personas para no seguir manteniendo los errores que vienen afectando a la empresa. Esto, implica una gran elección para el fundador, pues siente desconfianza de poder designar actividades que solía hacer por su cuenta a otras personas y que estas logren un buen desempeño en las mencionadas

*b. Segunda Etapa: Crecimiento de la empresa familiar*

Después de pasar con éxito la primera crisis dentro de la empresa, el fundador decide contratar a nuevo personal dentro de su organización, teniendo a su cargo a un conjunto de personas que están aportando valor a la empresa. Sin embargo, el fundador, además de los conocimientos y capacidades técnicas relacionadas al giro de negocio que se desempeñe, debe desarrollar habilidades blandas, como liderazgo y otras habilidades comunicativas, ya que tendrá a su cargo a diversas personas que tendrá que asignarle funciones y supervisarlas. En esta etapa, el grado de comunicación que mantengan dentro de la empresa, marcará un indicador para comprobar si el fundador (también llamado líder en algunos casos) manifiesta el conocimiento necesario para seguir con el desarrollo de la empresa. Es importante que pueda transmitir confianza para así comprometer y encaminar a los demás miembros de la organización.

La crisis que ocurre en esta segunda etapa se debe al ingreso de los hijos a la empresa, muchas veces, puede darse confusiones respecto a los roles que desempeñan los hijos y padres dentro del negocio. Dentro de la empresa, los hijos tienen que tener un enfoque más objetivo y formal con el fundador, quien sería su padre. Y este, deberá tener políticas o protocolos de comunicación con ellos, asignar tareas específicas y relacionados a la generación de valor a la empresa, así como exigirles de la misma manera que lo hace con los trabajadores externos a la familia. Algunas veces, sucede que los hijos, al entrar a la organización, vienen con conocimientos y/o posturas adquiridos en sus centros de estudio, por lo que se sienten en la necesidad de implementar dentro de la empresa familiar, lo que no siempre causa la aprobación del fundador.

*c. Tercera Etapa: Sucesión de la empresa*

En esta fase, la empresa ya afrontó la crisis de la llegada de los hijos hacia su empresa, lo que implica que todo el poder no se concentrará en una sola persona (fundador), sino que estará repartida entre un número más amplio de personas. Es ahí donde se manifiestan diversos intereses de cada trabajador de la empresa. Más aún, cuando están por pasar a una segunda generación,



rodeada de personajes nuevos que querrán realizar acciones completamente distintas a lo que los miembros quieren.

La tercera crisis que se presenta en esta etapa es la muerte del fundador o fundadores de la empresa, dejando un panorama de incertidumbre en toda la organización. Por ese motivo, el tema de la sucesión se sugiere que debe decidirse cuando el fundador aún se encuentra presente y la familia, al tomar el control de la empresa tras la muerte del fundador, deberá evitar las discusiones y lograr un fuerte compromiso por seguir encaminando la empresa familiar.

#### *d. Cuarta Etapa: Gobierno Corporativo Profesional*

Tras lograr con éxito la tercera fase, la empresa familiar manifestará un nivel de consolidación bastante aceptable y así lograr un mejor desempeño de la empresa. Al tener mejores resultados, las diversas áreas de la empresa acordarán cuáles serán los nuevos rumbos de la empresa, si deciden expandir el negocio, venderlo etc. En la cabeza, tendrán a cargo a un equipo de profesionales especializados en las áreas que mantiene la empresa, por lo que uno de los principales objetivos será mejorar la gobernanza y reforzar la institucionalidad de la empresa familiar.

La crisis que se presenta en esta fase se encuentra principalmente ligado al conflicto de poder que pueda ocurrir entre los ejecutivos de mayor rango en la empresa como: accionistas, gerentes, familiares, etc. El directorio no se encuentra familiarizado con los objetivos de accionistas familiares, ni otros ejecutivos, por ende, es fundamental que mantengan una comunicación bastante fluida y clara con todos los miembros de la organización, para así puedan manejar la misma información y evitar problemas.

### **1.3. Oportunidades y limitaciones de la empresa familiar**

La gestión de las empresas familiares se realiza de una manera distinta en cada contexto, por lo que las respuestas ante las diversas situaciones que enfrenten permitirán contar con una serie de oportunidades, que impulsarán el crecimiento y consolidación de la empresa; así como también ciertas limitaciones, las cuales implican algunas barreras que impedirán que la organización no tenga el desarrollo sostenido planeado.

Una de las oportunidades que presenta una empresa familiar es la cultura sólida que se presenta dentro de ella pues al estar la mayoría de los miembros de la familia trabajando o formando parte de la empresa, eso posibilita que tengan un mismo objetivo y así den todo su esfuerzo por lograrlo. Pueden dedicar más horas que un trabajador normal externo en la empresa, pues se encontrarán con un mayor sentido de proactividad, generando un mejor compromiso dentro de la empresa.

Otro punto ventajoso que presentan las empresas familiares relacionadas a su estructura y conformación es que, pueden disponer de una mejor comunicación. Si bien dentro de este tipo de empresas, la comunicación suele ser más informal, esto tiene como ventaja que puede darse de una forma más constante, con mucha más naturalidad y confianza (Kets de Vries, 1993).

Sin duda, un punto importante a destacar dentro de las organizaciones familiares es que, al ser el fundador un miembro de la familia, este cuenta con mayor experiencia y conocimientos del giro de negocio que a su vez se encargará de transmitirlo desde temprana edad a sus hijos y descendencia, formando un interés a los demás miembros de la organización.

A pesar de las múltiples oportunidades y beneficios que se manifiestan en las empresas familiares, estas no son ajenas al conjunto de limitaciones que pueden presentarse en su ciclo de vida empresarial. Una de las principales es la tendencia a la resistencia al cambio dentro de ella. En sus inicios, al ser generalmente un solo fundador de la empresa, esta se crea bajo los lineamientos específicos de esta persona, y opera bajo una sola mirada, sin posibilidad de proponer nuevas formas de trabajo u organización; originando una falta de flexibilidad y aversión a intentar nuevas propuestas o estrategias. Sin embargo, cuando la empresa se encuentre en un proceso más complejo de especialización, todas las decisiones no podrán ser abarcadas por el fundador, por lo que se verá obligado a delegar ciertas áreas a sus subalternos o descendente, pero, surge el problema de que estos, no se encontrarán lo suficientemente preparados como para tomar decisiones de gran envergadura (Doderó, 2002). Este hito sin duda alguna tendrá que ocurrir en algún momento, pues siguiendo con el ciclo de vida familiar, este irá en un proceso continuo de crecimiento y llegará el punto de que el dueño tendrá muchas más responsabilidades que no podrá realizarlas por sí solo, por lo que de acá se destaca la importancia de que se incorpore una visión, dirección y una organización lo suficientemente capacitada para enfrentar las diversas situaciones futuras de la empresa (Luna, Castillo & Romero, 2018). Esto resulta importante tenerlo en cuenta, pues a raíz de las circunstancias que vivimos, se ha evidenciado que para que una empresa alcance el éxito o una consolidación en el mercado, tiene que arriesgarse e intentar diversas estrategias y así identificar cuál funciona mejor.

Una siguiente limitación que presentan las empresas familiares es la falta de personal profesional como talento humano de la organización. Si bien se resalta las habilidades técnicas que puede tener el fundador y otros miembros de la familia acerca del giro del negocio; también es necesario contar con personal dotado con conocimientos a nivel gerencial, puesto que se debe tener en cuenta que una empresa consta de diversas áreas y esas deben tener al personal más calificado para lograr su consolidación. Una empresa no solo necesita una serie de recursos y capacidades, sino que también hace falta que se cuente con un conocimiento tácito enfocado en

las actividades de la empresa para que, de esa manera, se pueda hacer un buen uso de esos recursos y capacidades existentes, aumentando las posibilidades del crecimiento del negocio (Grant, 1991, como se citó en Cabrera, De Saá & García, 2001).

## **2. La profesionalización en las empresas familiares**

“La profesionalización ha sido un elemento muy poco considerado por los representantes de las empresas familiares, como consecuencia el desconocimiento, la falta de capacidad o conflictos entre la empresa, la familia y la propiedad obstaculizan su crecimiento.” (Gaona, Hernández & Aguilar, 2019, p. 864), es por esa razón que en este punto se explicará lo que implica la profesionalización de empresas familiares. En primer lugar, se explicarán las definiciones que a lo largo de los años diversos autores han considerado que es la profesionalización, En segundo lugar, se definirán las variables o factores que se consideran de una organización que se convertirá en una empresa profesional. En tercer lugar, se expondrán las ventajas competitivas que genera el cambio de profesionalización. Finalmente, se formulará los desafíos que se presentan en las empresas familiares antes, durante y después de la profesionalización.

### **2.1. Definición de profesionalización de empresas familiares**

La definición de la profesionalización de empresas familiares ha ido evolucionando a lo largo de las nuevas investigaciones. Hasta el momento no existe una definición unánime para explicar el concepto la profesionalización de empresas familiares, por lo que diversos autores argumentan que la profesionalización de empresas consiste en la transición de la toma de mando de un gerente perteneciente a la familia a un profesional externo mientras que otros explican que la definición se deben incluir más aristas.

En cuanto a la primera afirmación, los autores han realizado estudios tomando en cuenta la definición de profesionalización de empresa familiar como la elección de gerentes ajenos a la familia. Por ejemplo, Chang y Shin critican el argumento en el cual se indica que la profesionalización se da en las empresas de bajo desempeño que eligen a gerentes profesionales y que se cree erróneamente que esto genera deficiencias. (2015); por el lado de Chittoor & Daas., argumentan en base a estudios de Schein (1968) que “la profesionalización debe estar enfocada en que los directivos profesionales no deben ser los miembros de la familia” (2007, p. 71); adicionalmente él también argumenta que deben existir características adicionales que debe cumplir un gerente de una empresa profesional, como sus acciones deben estar impulsadas por un conjunto de principios generales independientes de un caso particular, que se les considera expertos en el campo de la gestión y saben qué es "bueno" para la organización, que sus relaciones con los colaboradores se consideran útiles y objetivas y que obtenga un estatus por logros en lugar

de un estatus basado en los lazos con la familia (2007). En cuanto a la definición de Zang J. & Ma H. estos definen a la profesionalización de empresas familiares como “a la adopción de gerentes no familiares (externos) para ocupar puestos gerenciales, especialmente el puesto de director ejecutivo. Además, la adopción de gerentes externos significa la separación de la propiedad y el control, o al menos la dilución del control familiar en la administración real del negocio” (2009, p. 120).

En cuanto a la segunda afirmación, los autores toman el concepto de profesionalización como un conjunto de decisiones que son necesarias concentrando la importancia en las decisiones empresariales y no tanto familiares, “los trabajos dedicados a profundizar sobre la profesionalización, figuran varios autores que han analizado esta temática: Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Barnes & Hershon, 1976; Ward & Handy, 1988; Whisler, 1988; Schwartz & Barnes, 1991; León-Guerrero, McCann & Haley Jr., 1998; Cromie, Dunn, Sproull & Chalmers, 2001; Tadeo Basco, 2005; Belausteguioitia, 2004 y Amat, 2004.” (Hernandez & Portillo, 2016, p. 36). En estos autores cada uno, desde diferentes perspectivas, destacan características particulares de la profesionalización de las empresas familiares. Para entender sus puntos de vista, se expondrán los conceptos de algunos de los autores mencionados.

Primero, Belausteguioitia explica que la profesionalización es un cambio paulatino en la mentalidad de todos los miembros de una organización (2004, p. 170). Además, él critica la definición antes expuesta sobre profesionalización en el cual se argumentaba que la profesionalización consistía en un cambio de gerente perteneciente a la familia a uno externo, debido a que él toma la postura de que “ya sea en las mismas manos o en diferentes, la propiedad y la dirección deben estar a cargo de personas capaces de agregar valor a la empresa y esto supone rendición de cuentas, transparencia, definición de rumbo, trabajo comprometido y, en términos generales, profesionalización”; además, Belausteguioitia, para concluir en su definición toma base el modelo del equilibrio el cual consiste en tomar decisiones no solo en el subsistema profesional, sino también en el subsistema de familia y propiedad.

Segundo, Tadeo explica que “en la profesionalización de la empresa familiar está relacionada con la profesionalización de la dirección, entendiéndola como la agudización de la aplicación de procedimientos (internos y externos), derivados de los conocimientos del management (Dirección de Empresas) a medida que evoluciona la empresa, la familia y la propiedad”. En esa misma línea, Tadeo reconoce a la profesionalización acompañada de una serie de cambios que servirán para administrar las nuevas relaciones y la forma de trabajo, lo cual implica que no solo los miembros deberán tener conocimientos en gestión de empresas, sino que también tendrían que conocer cómo se manejan las relaciones internas para la implementación de

nuevas formas de trabajo a nivel de administración y gobierno (2005, p. 90). Tercero, para Gaona, Hernández & Aguilar, (2019, p. 868), “la profesionalización es analizar las áreas de oportunidad y planificar la preparación de los directores familiares como los no familiares”. Adicionalmente, los autores indican tres fases de la profesionalización de la empresa familiar: en la primera fase inicia con la formación del sucesor, incluyendo el aprendizaje profesional para incorporarse a la empresa; la segunda fase es la incorporación de directivos no familiares, los cuales son elegidos por su capacidad y similitudes con los valores familiares, no olvidando que se les debe dar oportunidades de aprendizaje profesional; y la tercera fase se entiende que la profesionalización ayuda a resolver el problema de las empresas familiares, pues los subsistemas empresa-familia son mejores entendidos por la empresa (2019).

Como se ha podido observar en las definiciones presentadas anteriormente, no existe una definición fija para la profesionalización de empresas familiares, cada autor conserva su perspectiva dependiendo de la realidad, sector o situación familiar de las empresas evaluadas. Sin embargo, la mayoría señala a la profesionalización con relación a un mejor talento humano, reclutar personal que no forme parte de la familia, pero sí con los conocimientos necesarios para el puesto en la directiva y/o gerencia, la relación con un proyecto de sucesión, la importancia de la propiedad de la empresa, familia y propiedad, entre otros.

## **2.2. Características y variables para considerar en la profesionalización de empresas familiares**

Las variables que se deben investigar en la profesionalización de empresas familiares dependen del autor y lo que considere relevante de sus investigaciones. A pesar de eso, hemos detectado algunas características en común entre diversos autores que tienen como finalidad implementar metodologías de trabajo y de forma sistemática que le permite estructurar estrategias para el logro de los objetivos empresariales de las empresas familiares.

Una de las variables que se debe estudiar en la profesionalización es conocer las características de familia como la generación y la orientación familiar (Tsui-Auch, 2004), ya que según se ha mencionado, la profesionalización proviene de una necesidad que se presenta conforme pasan los años de una empresa familiar, lo que implica una sucesión de mando para la segunda generación. Otra variable que se considera es “la delegación de autoridad para la toma de decisiones a los gerentes subordinados” (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken, 2012, p. 94) debido a que en la empresa familiar tradicional las decisiones las toma una sola persona que en muchos casos es el gerente y accionista de la empresa, con la profesionalización esto genera un cambio. Dekker, Lybaert, Steijvers & Depaire (2015) también explican que es importante considerar los procesos de la organización porque con la profesionalización habrá una

“implementación de sistemas formales de control para evaluar los resultados y el comportamiento de la organización” (p. 517), lo refuerza Tsao, Chen Lin & Hyde (2009), en el que explica que existirá un enfoque de gestión que incluye el uso de sistemas internos o externos desarrollados. Además, agrega que se debe considerar el ambiente y realidad del negocio como el tamaño de la organización, el aspecto cultural y formal (2004). Por otro lado, las características de empresa familiar son la asignación de puestos de acuerdo con las capacidades de cada personal, una toma de decisiones objetiva, una estructura y funciones definidas y una planeación estratégica que asegure la correcta sucesión de la organización.

### **2.3. La profesionalización en el desempeño en la empresa familiar**

En esta sección explicaremos la importancia de la profesionalización de una empresa familiar en base a la mejora del desempeño y beneficios organizacionales que la profesionalización conlleva. En primer lugar, es de conocimiento que la profesionalización de las empresas familiares es un gran reto para todas, algunas más que otras; sin embargo, está demostrado que en este cambio organizacional se obtienen diversos beneficios que al corto y largo plazo favorecen a toda organización que esté dispuesta a dar el siguiente paso; por otro lado, el no llevar a cabo este proceso en un momento de vida de una empresa familiar puede estar destinada a desaparecer como lo argumenta Rueda, el no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo (2011) o Urrea explicando que la profesionalización de empresas es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías demostrando que mediante este proceso es posible desarrollar su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía (2003). Por estas razones, en este apartado se va a dividir en los beneficios en el desempeño financiero y beneficios en el desempeño no financiero.

#### ***2.3.1. Mejora del desempeño no financiero***

Se argumenta sobre el desempeño en las variables no financieras dado que, como se ha explicado a lo largo de esta investigación, la empresa familiar cuenta con un factor importante que es la riqueza socioemocional y control.

En primer lugar, en la literatura se ha encontrado que la profesionalización mejora un desempeño en la dimensión de dirección en toma de decisiones, Giraldo citado en Rueda argumenta que este proceso logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (2011). Esto quiere decir que sus estructuras institucionales, sus métodos de conducción, su planificación

institucional y el manejo de personal están diseñados acorde a los objetivos de la organización y sometidos a una rigurosa evaluación.

En segundo lugar, la profesionalización mejora el desempeño en la práctica de recursos humanos debido a que este proceso trae consigo colocar al personal oportuno y no necesariamente un miembro de la familia por un problema común en todas las empresas familiares: la falta de conocimientos de gestión de la familia, dichos conocimientos pueden ser conocimientos de marketing, finanzas o contabilidad. A medida que el negocio crece, es poco probable que puedan delegar a miembros de la familia con las habilidades adecuadas para cada puesto clave, de modo que necesiten ayuda externa (Dyer, 1989). Además, Dyer menciona que la profesionalización de una empresa familiar fomenta la implementación de monitoreo, para lograr así problemas de agencias o problemas de selección de familiares por parentesco, conocido como nepotismo, en una empresa familiar pequeña (Kellermanns & Eddleston 2004). En la dimensión de recursos humanos en la literatura se menciona las variables dentro de ella que se evalúan, las cuales se detallaran a más a detalle en la siguiente sección.

En tercer lugar, un beneficio particular que trae consigo la profesionalización de las empresas familiares es que estas ya se encuentran preparadas para la transferencia de sucesión; sin embargo, esta preparación no impide que en caso de jubilación del fundador si siente que nadie podría hacerse cargo del negocio, podría ser necesario contratar a un CEO externo (Dyer, 1989).

### ***2.3.2. Mejora del desempeño financiero***

La división de estas 2 últimas secciones no significa que sean temas disjuntos, es totalmente lo contrario pues los resultados financieros de una profesionalización se ven reflejadas gracias a el cambio en los procesos de los factores no financieros, en otras palabras, gracias al buen desempeño en los factores no financieros que trae la profesionalización es que el desempeño financiero de una empresa empieza a mejorar. “Una profesionalización en el desempeño financiero logra que la aplicación de los sistemas financieros tenga mejores condiciones con los bancos, mayores posibilidades de aumentar el capital privado, los propietarios se beneficien de un capital más barato y puedan diversificar de sus activos” (Stewart & Hitt, 2012 citado en Ramon & Sanchez, p. 5) logrando de esta manera ser más competentes en el mercado. Estos datos financieros se pueden demostrar empíricamente ya que en un estudio realizado que se analiza la influencia en la rentabilidad financiera, en reemplazos de los directores generales (CEOs) de las empresas familiares listadas en la Bolsa Mexicana de Valores, realizado por Watkins, Briano y Rodríguez (2019) se demostró que el desempeño financiero cae significativamente una vez que se da el traspaso del mando, el cual no se recupera del todo en los años posteriores a este cambio.

Esto deja en manifiesto que la sucesión de una empresa familiar debe estar acompañada de un proceso de profesionalización. También, en esta investigación se concluyó que, cuando los nuevos directores generales, generalmente externos de la familia, participan en redes empresariales, ejercen un efecto moderador positivo para la rentabilidad de las empresas familiares involucradas, debido a que se genera el apoyo, orientación, comunicación, mejor acceso a mercados y confianza que se generan con estos vínculos empresariales, viéndose plasmados en mejores resultados corporativos.

Cabe resaltar que diversos estudios señalan la existencia de más dimensiones, de las expuestas en esta sección, que su desempeño mejora cuando existe un proceso de profesionalización, pero estos se explicarán a detalle más adelante

#### **2.4. Desafíos de la profesionalización**

“A medida que aumenta la complejidad ambiental y organizacional, se hace necesario que una empresa formalice responsabilidades, especialmente la transferencia de roles y deberes para diversas actividades a los gerentes responsables de cada departamento organizacional” (Luca, 2003, p. 35). Como se comentó, la profesionalización de empresas familiares trae consigo muchos beneficios, pero también se van a encontrar diversos desafíos en toda empresa que pase este proceso.

Los desafíos de una empresa profesional se pueden agrupar en lo que respecta a los desafíos que involucra la empresa y propiedad y a los desafíos que involucran a la familia.

En los desafíos que están involucrados directamente la empresa y propiedad se encuentra, primero, que en las empresas familiares existe un control de poder del dueño o de la alta gerencia se provoca un mal sistema de empresa y colaboradores no participativos, “La autocracia y el paternalismo son fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se ejerce un estilo de liderazgo basado en el poder. Las empresas que padecen estos problemas carecen de elementos participativos, dado que el entorno es poco propicio para la colaboración” (Belausteguigoitia, 2004, p. 49) y además “la falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal son aspectos que se deben trabajar si se desea prevalecer y sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo” (Gaona, Hernández & Aguilera, 2019, p. 865). En lo sucesivo, el otro desafío que debe tomarse en cuenta en la profesionalización es cuando la empresa familiar está acostumbrada a tomar decisiones por instinto o expertis y no por investigaciones, buenas prácticas o preguntas a expertos, este argumento se fundamenta en mencionado por Belausteguigoitia “para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo. El largo periodo que ocupan los directores generales



en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización” (2004, p. 159). En la misma línea, un tercer desafío es que existirán problemas al querer incorporar directivos no familiares “existirá un costo de agencia cuando un propietario contrata y delega la autoridad con la expectativa de que el administrador actuará en el mejor interés del propietario y las preocupaciones por la preservación de los beneficios socioemocionales (Badía & Escribá, 2018, p. 13). También, una dificultad que se presenta en el proceso de transformación es el tema financiero, “las empresas familiares están preparadas para los desafíos de la profesionalización y optan por hacerlo mediante la contratación de un gerente externo, puede haber una falta de recursos financieros adecuados para atraer y retener profesionales capacitados.” (Karpati, 2021, p. 126).

Los desafíos que involucran directamente a la familia que deben tomarse en cuenta para la profesionalización son los enfrentamientos generacionales, la reducción de control de la empresa por parte de la familia y un cambio de los métodos de comunicación.

El primer desafío se argumenta porque “la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad, el cambio, Si los miembros de la familia son capaces de entablar un buen diálogo y analizar las diversas posturas, tomarán buenas decisiones”. (Belausteguigoitia, 2004, p. 159) En el segundo desafío, la familia debe saber llevar en consideración la reducción de control por parte de la familia ya que “es probable que la participación de un líder externo independiente de la familia reduzca el control de la familia sobre las decisiones estratégicas” (Gómez-Mejía, Berrone, De Castro & Cruz, 2011, p. 260). En lo siguiente, otro desafío es el cambio de métodos de comunicación de los colaboradores familiares, “las empresas familiares prefieren utilizar sistemas y procesos de control informales porque las relaciones interpersonales fuertes sirven como mecanismo de control y los familiares son reacios a controlarse, evaluarse y sancionarse entre sí” (Karpati, 2021, p. 126).

### **3. Dimensiones evaluadas en modelos de la profesionalización**

Chiavenato (2002) menciona que la profesionalización debe integrar programas relacionados a las necesidades, competitividad y desempeño de la empresa, teniendo en cuenta el capital humano capacitado con los conocimientos necesarios para el proceso; por tal razón este proceso involucra diferentes dimensiones en los cuales va a ser reflejo de una profesionalización. Estas dimensiones que se van a presentar a continuación es un resumen de lo que explica la literatura basándose en modelos teóricos y cuantitativos en diversas investigaciones empíricas.

### 3.1. Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos constituye una parte esencial en una corporación, por lo que, dentro de las empresas familiares, no es ajeno a ello (Wiig, 1997). La dimensión de Recursos Humanos en una organización familiar, de acuerdo con Hernandez & Portillo (2016), está basada en relaciones e intereses familiares en el cual los principales cargos en el nivel directivo y gerencial los ocupan los individuos que son accionistas de la empresa o familiares de éstos, brindando así más oportunidades a los miembros de la familia, pero sin objetividad ni eficiencia. Además, previas investigaciones argumentan que, si las prácticas de recursos humanos se encuentran poco desarrolladas y se concentran más en privilegiar a los miembros de la familia, son consideradas empresas no profesionalizadas (Cromie, Dunn, Sproull & Chalmers, 2001). Por tales razones, es muy importante tomar en cuenta el aspecto de recursos humanos cuando se pretenda implementar la profesionalización de una empresa.

Esta dimensión ha sido estudiada por diversos autores a lo largo del tiempo ya que se han ido agregando más definiciones e investigaciones empíricas en el tema. En la investigación de Hernandez & Portillo (2016) podemos encontrar una lista diversa de los autores que han tomado esta dimensión como factor fundamental en la profesionalización de recursos humanos, algunos son Dyer (1989), Barnes & Harshon (1976), Gersick et al. (1997), Amat (2004), Tadeo Basco (2005), Lank (1991), entre otros.

En esta dimensión, los autores como Carson (2006) y Hernandez & Portillo (2016), justifican que los elementos dentro de la gestión de recursos humanos que deben ser considerados para una profesionalización son el proceso de reclutamiento y selección, la capacitación del personal, protocolos para el personal, sistema de recompensas, motivación, políticas de recursos humanos y el desarrollo de las habilidades debido a que se relacionan con el éxito profesional de una empresa.

En el factor de reclutamiento y selección, existen dos acciones fundamentales que deben ocurrir. Primero, para Hernandez & Portillo (2016) la empresa debe aceptar a familiares que posean las habilidades y destrezas requeridas para un desempeño efectivo del puesto, esto con la finalidad que el puesto sea ocupado eficientemente. Segundo, para Chiavenato (2008), el reclutamiento y selección es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización; por lo tal debe existir un proceso formal con el diseño de puestos, cronograma de procesos, procesos de entrevistas, entre otros aspectos para que pueda funcionar un proceso de reclutamiento y selección de una empresa profesional. Las prácticas de este proceso suelen guardar relación con la capacidad y recursos que posea cada empresa, las grandes empresas suelen

tener procesos de reclutamiento más sofisticados, formales y estructurados (Kim & Gao, 2010), mientras que las empresas más pequeñas o medianas, suelen tener un menor grado de formalidad en su proceso de selección y reclutamiento, realizando entrevistas cara a cara y en muchos casos, sin poder implementar las evaluaciones psicométricas usuales en empresas más grandes (Pugh & Hickson, 1976 citado de Kim & Gao, 2010). Sin embargo, esto no representa una barrera definitiva para que las empresas de menor tamaño puedan poner en práctica un proceso de reclutamiento ordenado con herramientas formales. En toda empresa, debe existir un planeamiento en el área de Recursos Humanos con datos cuantitativos y cualitativos que permitan estructurar el proceso para contratar a la persona adecuada que ocupe un lugar en la organización en un presente o algún cargo más adelante (López, 2010). Antes que una empresa autorice cubrir una vacante, ésta debe iniciar con un análisis y descripción de puestos de acuerdo a la necesidad de la empresa. Este análisis “es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos” (Dessler & Varela, 2011, p. 80).

El factor capacitación ha cambiado constantemente en los últimos años, pero, en general este hace referencia a “los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (Dessler & Varela, 2011, p. 185). En primer lugar, de acuerdo con Dessler & Varela, este factor, en toda empresa profesional, debe estar orientado a que todo colaborador posea habilidades técnicas; sin embargo, actualmente, los autores comentan que algunos colaboradores requieran capacitaciones blandas, “quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse” (2011, p. 92). En segundo lugar, de acuerdo con Chiavenato el proceso de desarrollo incluye tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo personal y el desarrollo organizacional. En tal sentido concluye que toda capacitación debe estar enfocada a estructurar programas de instrucción asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la organización (2009). En tercer lugar, la capacitación tiene una influencia muy significativa en la eficacia organizacional, y resulta más útil que la evaluación y la retroalimentación.

El sistema de remuneración e incentivos se define como “el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensaciones traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se dan a los empleados como parte de su relación laboral” (Morales & Velandia, 1999, p. 9). En este factor, se constituye una de las prácticas de recursos humanos más importantes, tanto desde el punto de vista de la empresa como del trabajador, ya que explicita la forma de recompensa a los

empleados por formar parte de la organización y por su contribución con los resultados de esta (Hernandez & Portillo, 2016). Este factor resulta de gran importancia, debido a que, si una empresa no cuenta con la claridad suficiente de un sistema de compensaciones, ocasionará desconfianza, incomodidad e incluso ansiedad en los empleados, lo cual a su vez impactaría en la competitividad y desempeño financiero de la organización. Se debe llegar a un punto de equilibrio entre la satisfacción generada por la compensación obtenida y la competitividad de la empresa, aspectos que deberán ser fundamentales para el equipo de personal (Jiménez & Hernández, 2010).

En la investigación, se está considerando las variables bonos de productividad, criterios profesionales para la banda salarial, sistema formal de pago y sueldo de acuerdo con el mercado. Esto, ya que según Chiavenato (2008), la dimensión tiene relevancia principalmente por los siguientes puntos: (1) incentiva la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa, (2) incentiva el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto y por último, (3) ayuda a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización.

La evaluación de desempeño se contempla como “un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional” (Montoya, 2009, p. 4). El rol que cumple esta evaluación en un corto plazo es el de informar la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección; mientras que en el largo plazo, permite visualizar las competencias, capacidades y proyecciones que poseen todos los colaboradores (Hernandez & Portillo, 2016). Por tal que cuando una organización no cuenta con un personal claro sus funciones y responsabilidad, aún no se puede realizar una evaluación de desempeño. Una empresa familiar que aspira a ser profesional además debe considerar, según Hernandez & Portillo, que cada miembro de la organización sea familiar o no, deberán ser evaluados de la misma manera, bajo criterios laborales y de acuerdo a los resultados obtenidos en la gestión, sin distinción hacia alguna posición o rango en específico. En consecuencia, esta evaluación de desempeño debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales, deben contener una retroalimentación de evaluación en el cual el personal evaluado pueda recibir la información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias (Chiavenato, 2009).

Estas políticas de promoción y/o ascensos mencionadas líneas anteriores deberán orientarse en los procesos de reclutamiento y selección, enfocándose en los cambios internos como ascensos o promociones, siempre sujetas a la evaluación de desempeño que obtengan (Hernandez & Portillo, 2016). Además, una investigación empírica de Carrasco (2014)

fundamenta que en las empresas de dirección familiar las políticas de promoción son más valoradas en mayor medida que las empresas de dirección mixta los criterios profesionales para promocionar a sus empleados. A pesar de esto, el gobierno familiar en una empresa no impide que un empleado o directivo no familiar pueda convertirse en elemento fundamental de la organización y de la familia, si adquiere las competencias propias del negocio y las siente como suya. En consecuencia, estas políticas de ascenso y promoción deben ser basadas en “un conjunto de lineamientos que orientan el proceso de promoción y/o ascenso, teniendo como base las competencias, la lealtad y la antigüedad de los empleados. Dichas políticas deben aplicarse a empleados con y sin parentesco con los propietarios de la empresa.” (Hernandez & Portillo, 2016, p. 139).

### **3.2. Estructura de gobierno corporativo**

La estructura de gobierno en una empresa familiar es “sistemas de dirección y gobierno que constituyen la línea fronteriza de las relaciones entre la familia y la empresa” (Dodero, 2002, como se citó en Hernandez & Portillo, 2016, p. 60) y estas “serán diseñadas para salvaguardar los intereses de largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento, la continuidad y el bienestar de los propietarios actuales y futuros” (Lansberg, 2000, p.394).

Sin embargo, no siempre se pensó así, en la literatura, al principio se relacionaba la gobernanza en la profesionalización de una empresa familiar como la participación de personal no relacionado a la familia en la gobernanza de la empresa, esta consistía que, al incorporarse un miembro externo a la empresa, esto generaba un efecto negativo; en cambio, actualmente, han salido diversas investigaciones que señalan lo contrario (Dekker, Lybaert, Steijvers & Depaire, 2015). Si bien aún existen discrepancias en torno a ese punto, los autores acuerdan que la participación de trabajadores externos de la familia a nivel gerencial sí forma parte de las dimensiones que influyen en el desempeño de las empresas familiares.

Por tales motivos, nosotros tomaremos como referencia el concepto que sustentan Hernandez & Portillo (2016) acerca de un modelo de gobierno de una empresa familiar; ellos mencionan que existen 3 subsistemas que deben ser considerados en el gobierno general de la organización: (1) el subsistema de la familia, (2) el subsistema de la propiedad, (3) el subsistema de la empresa.

Primero, en el subsistema de la familia está compuesto por la asamblea familiar y el consejo de la familia, siendo ellos muy importantes por “papel importante en su relación con la empresa y consigo misma” (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad & Ureta, 2010, citado en Ramon & Sánchez, 2017, p. 21). La presencia del órgano de gobierno de la familia apoya en asentar los

valores sobre los que, en un futuro, posibilita un ambiente armonioso entre los miembros de la familia y así lograr los objetivos comunes dentro de la empresa.

Asimismo, estos órganos de gobierno facilitan una mejor toma de decisiones de las responsabilidades contempladas por la familia empresaria; permite una efectiva fluidez en el desarrollo de las relaciones personales, fomentando la comunicación, una toma de decisiones conjunta y una mejor resolución de conflictos; además permite formar a la familia y transmitir el legado y cultura de las generaciones pasadas (Hernandez & Portillo, 2016). En estas reuniones se abordan temas de sucesión de la gestión, sueldos de miembros familiares, metas de largo plazo, filosofía de la gestión y participación en la propiedad” (Leach, 1993, citado en Ramon & Sánchez, 2017, p. 21). Segundo, el subsistema de la propiedad está dividido por la junta de accionistas que a su vez este es el órgano de gobierno vinculado a la propiedad de la sociedad mercantil (Hernandez & Portillo, 2016). Además, los autores fundamentan que esta administración cuenta con la función de asegurar el proceso de sucesión; “la intervención en la determinación de las estrategias de la empresa y el control de su compatibilidad con los intereses de la familia, la comunicación con los propietarios y familiares relacionados, directa e indirectamente con la empresa; y el establecimiento de la orientación estratégica y los objetivos a largo plazo” (p. 176), facilitando el proceso de profesionalización de la empresa familiar. Además, según Peter Leach, fundamenta que los miembros de este órgano pueden ser miembros familiares o no familiares (1993). Tercero, en el subsistema de la empresa, la dirección o comités de dirección están ubicados en la cima del poder y son encabezados por el director general, estos “son cargos de carácter ejecutivo, cuya misión es tomar decisiones e implantar las directrices estratégicas establecidas por el consejo de administración.” (Hernandez & Portillo, 2016, p. 176). Este subsistema es importante debido a que, de acuerdo con Matute, Fabian, Pacheco, Trinidad & Ureta (2010), el consejo administrativo tiene tres funciones: estratégica, de captación de recursos críticos y funciones de gobierno.

A pesar del conocimiento de estos subsistemas, en muchas empresas familiares no se pone en práctica, causando así la desaparición de estas compañías, que, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo citado en Lucero, los principales causante de tal problemática es la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de poseer una gestión profesional y un protocolo familiar. (2017). Respecto a poseer una gestión profesional, de acuerdo con Lucero M. en los comienzos de la mayoría de las empresas familiares suelen nacer bajo formatos informales en la toma de decisiones, basándose más por intuición que por debida planificación (2017). Sin embargo, en toda empresa familiar que inicie su proceso de profesionalización debe iniciar una planificación estratégica que en concepto es “el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la empresa, de la familia, como del

entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento. En esta estrategia se incorpora la misión de la empresa, la visión empresarial y los planes de acción que permitan alcanzar objetivos estratégicos” (Ward, 2006 citado en Araya, 2017, p. 23)

Por tales motivos, la importancia de estructurar una correcta dimensión de gobierno corporativo en el que se abarca el conocimiento de las funciones de cada actor, una incorporación de miembros no familiares en la gerencia administrativa, una correcta gestión del conflicto de intereses, decisiones objetivas tanto las operativas como las estratégicas. Además, dentro de la planificación estratégica y familiar encontramos la necesidad de estructurar una planificación operativa de corto plazo, una planificación estratégica del negocio.

### **3.3. Herramientas tecnológicas**

Las herramientas tecnológicas permiten generar capacidades y habilidades dentro de la organización que la harán capaz de responder antes las diversas demandas del mercado (Hernández & Portillo, 2016). Las nuevas tecnologías emergentes, están presentes en numerosos procesos que se ve envuelta la organización, tanto procesos internos como procesos externos, influenciando en la forma de “transmitir conocimientos y la capacidad de aprendizaje” (González, 2016, p. 75). Debido a ello, las empresas familiares deben mantener un enfoque avanzado de innovación tecnológica que les permita poder aprovechar los recursos que posee y así adaptarse al entorno empresarial que cada vez se encuentra más estricto. Hernández & Portillo, asumen que, si se desarrolla la innovación tecnológica en las empresas familiares, se otorgará valor a la empresa en los aspectos de incremento de productividad, flexibilidad y competitividad; esto, sin duda mejorará la reputación de la empresa que la adopte. (2016)

Asimismo, el uso de las herramientas tecnológicas en las empresas familiares también aporta beneficios en los procesos internos de la organización; debido a que, al adoptar ciertas tendencias, incrementará la comunicación entre las diversas áreas de la empresa, teniendo un efecto positivo en su cadena de valor, pues conectan de mejor manera a la empresa con sus proveedores, clientes, entre otros componentes (Hernández & Portillo, 2016). Además, caracteriza la versatilidad de usos en los que se puede adoptar las herramientas tecnológicas, por ejemplo, en los procesos de contabilidad ayudaría a tener un mejor balance y control de los ingresos y egresos; en el área de recursos humanos, podría optimizar los procesos de selección y capacitación; en los procesos de logística, se optimizarán los procesos y un mejor conteo del inventario. Por último, la adopción de estas herramientas influye positivamente en la comunicación de los miembros de la empresa, pues existe mayor inmediatez y menos limitaciones para su influencia (Navia, Stefanu & Valdivia, 2019).

Según lo señalado por Hernández & Portillo (2016), la herramienta de tecnología de información y comunicación constituye un elemento que facilitará el dinamismo de las organizaciones respecto a la distribución de información entre los miembros de la empresa. Esto permitirá que sus colaboradores manejen la misma información en tiempo real y así se mejore la toma de decisiones en las partes interesadas.

Por otro lado, no se debe dejar de comentar respecto a la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) en las empresas tanto familiares como no familiares, debido a que estas “permiten simplificar las funciones rutinarias y dedicar tiempo y esfuerzo a las funciones de la organización de mayor influencia sobre los resultados destacándose su notable incidencia sobre la racionalización y simplificación de los procesos desarrollados dentro de la organización”. (Bruque, et al. citado en Zapata, Arango & Adarme, p. 87) Por tal motivo, las TIC's se muestran como variables muy importantes para poder aumentar la competitividad organizacional, mejorar capacidad de costos, realizar seguimiento a los indicadores y fundamentalmente la creación de valor en la empresa.

Por las razones explicadas, los beneficios de la profesionalización de las herramientas tecnológicas en las empresas familiares, sea en un proceso interno o externo, son (1) permitir la correcta comunicación dentro de las áreas, (2) renovación continua de los equipos requeridos, (3) personal capacitado en el uso de herramientas tecnológicas y (4) herramientas que beneficien la actividad comercial del negocio.

### **3.4. Diseño Organizacional**

El diseño organizacional ha sido mencionado por diversos autores a lo largo de los años. Sin embargo, lo que se comenta en común sobre este punto de la gestión es que “las teorías del diseño organizacional como la organización lineal o funcional siguen siendo un parámetro indispensable para poder estructurar y dirigir una empresa. Esto se debe a que es la forma más sencilla y práctica de hacerlo, pues concentra el poder y la autoridad en lo más alto de la organización y hace que ésta fluya única y exclusivamente por esa línea trazada en el organigrama” (Fincowsky, 2009, p.188). Por tal razón, debido al entorno complejo que mantienen las empresas familiares tienen la necesidad de crear mecanismos de coordinación, flujo de procesos entre el personal, adquirir nuevos conocimientos, teorías y prácticas para un buen desempeño organizacional para lograr una productividad y competitividad; por lo que los gerentes deben adaptarse a estas nuevas demandas y se pasa a considerar a las empresas familiares como “un sistema socio técnico complejo y adaptativo, donde se considera al sistema económico, cambiante y en constante evolución en base a la interacción de variables externas e internas” (González, 2016, p.58). Además, el diseño organizacional forma parte de un elemento



fundamental para el buen funcionamiento de las empresas, de acuerdo con Hernandez & Portillo (2016), esta dimensión expone y organiza las unidades de la organización, en los que se incluyen las funciones, líneas de mando, departamentalización, entre otros.

El diseño organizacional, como el conductor del cumplimiento de los objetivos y funciones de la empresa, se encuentra dividido en dos campos: las herramientas y la estructura organizacionales. Las herramientas organizacionales se definen como “la descripción de las responsabilidades, normas y procedimientos para el cabal cumplimiento de los objetivos y funciones de la empresa. Los fundamentales para una organización son los manuales de descripción de cargos, de funciones y de normas y procedimientos.” (Hernandez & Portillo, 2016, p. 141) Mientras que por otro lado la estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización; esta “identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro”. (Brume, 2019, p. 8)

La estructura organizacional compone una variable que influye en el proceso de las estrategias corporativas, por lo cual estas deben estar diseñadas para atender las necesidades que afecta.

### **3.5. Toma de decisiones**

La toma de decisiones en una empresa familiar se define como “la construcción por las capacidades de la empresa, las consideraciones familiares y la competitividad. En relación a esto, la toma de decisiones influye en el desarrollo de ventajas competitivas” (Ibrahim, Dumas & Mc Guire, 2001, p. 87) Sin embargo, por el lado de una empresa liderada por un miembro familiar que aún no se encuentre profesionalizada, se encuentra con una cultura paternalista lo que fomenta que “la toma de decisiones cuenten con características particulares como que las decisiones claves están reservadas para los líderes, que son los miembros de la familia y que la toma de decisiones esté basada en la intuición” (Hernandez & Portillo, 2016, p. 16).

En una empresa profesional, la buena toma de decisiones se demuestra en la organización, según Simon, cuando los integrantes pueden participar en la toma de decisiones en diferentes medidas, sin embargo, quien tiene la última palabra es el directivo, he ahí la importancia de considerar sus conocimientos y capacidades como factores importantes para la toma de decisiones (1988). Además, estas decisiones deben estar alineadas en base a objetivos capaces de cumplirlos en la empresa. “El directivo tiene la obligación de manejar distintas estrategias que lo lleve al logro de los objetivos, por lo que deben implementar recursos y capacidades que les permita

responder al entorno competitivo” (Rubio & Aragón, 2006) Siendo uno de los principales objetivos que la empresa sea rentable a lo largo de los años.

Para agregar, en una empresa profesional con una correcta toma de decisiones genera ventajas competitivas en las dimensiones de la empresa, las cuales se han comentado anteriormente, como la planeación estratégica, cooperación, recursos humanos, capacidades directivas, innovación y tecnología, calidad y recursos financieros (Meza, Celaya & Ochoa, 2017); cuando en estas dimensiones se logra un correcto proceso y profesionalizarse en estas se generan “las estructuras que otorgan estabilidad en el funcionamiento y equilibrio en la toma de decisiones de la empresa” (Hernández & Portillo, 2016, p.76), ya que a través de ellas se definen los cuadros de responsabilidad, perfiles, deberes y derechos, remuneraciones e incentivos y espacios para la discusión de situaciones relacionadas con la familia. Sin embargo, Simon (1988) justifica que, para fomentar una mejor toma de decisiones, hay que considerar tres etapas: la planificación esencial, planificación de procedimiento y el conjunto de éstas dos, estas debido a que las tomas de decisiones son diferentes para los niveles de la empresa y producen consecuencias distintas. Por tal motivo, las tomas de decisiones se deben separar en 3 tipos, de acuerdo con Claver, Llopis, Lloret & Molina, estas son estratégicas o de planificación, tácticas y operativas. Para los autores, primero, las decisiones estratégicas son realizadas por altos directivos o fundadores, quienes definen los objetivos y estrategias de la empresa; segundo, las decisiones tácticas son tomadas por directivos intermedios o administrativos, quienes se encargan de asignar los recursos disponibles para lograr los objetivos administrativos de la empresa. Finalmente, las decisiones operativas, son realizadas por el nivel operativo las cuales son repetitivas, rutinarias y con información de fácil disponibilidad (2000).

## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

El siguiente capítulo se encuentra dividido en 3 secciones. En el primer apartado se desarrolla la actualidad de las empresas familiares en el Perú y Latinoamérica en el cual podremos visualizar la actualidad de las empresas familiares en Latinoamérica, así como la importancia y el contexto actual de las empresas familiares en el Perú. En el segundo apartado se expone sobre el comercio de mercado mayorista de productos hidrobiológicos en Lima Metropolitana y Callao, en el cual se conocerán a los actores que se involucran, el marco legal, los factores climáticos, proceso de comercialización del sector en Lima Metropolitana y Callao y los principales mercados mayoristas de productos hidrobiológicos. Por último, se desarrolla la actualidad del Terminal Pesquero de V.M.T.

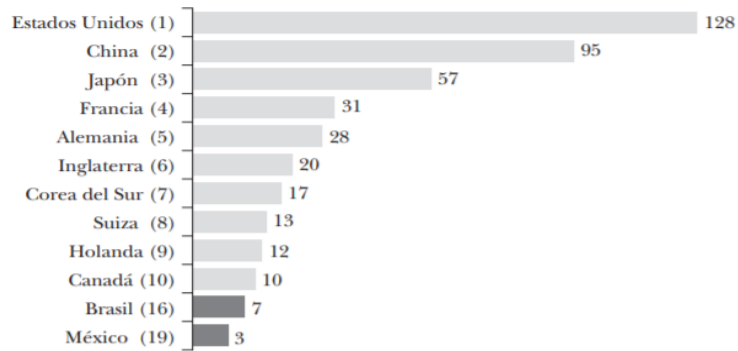
### **1. Actualidad de las empresas familiares en el Perú y Latinoamérica**

“En la actualidad, las empresas familiares generan 60% del producto interno bruto (PIB) y emplean 70% de la fuerza laboral en Latinoamérica; 47% de este tipo de empresas se gestiona por la primera generación; 29%, por la segunda; 14% son manejadas en conjunto por la primera y segunda generaciones y sólo 10% son dirigidas por la tercera o cuarta generación” (EY, 2014). Estos números reflejan la importancia de las empresas familiares en todos los países. Por tal razón, en este apartado se desarrolla la actualidad de las empresas familiares en Latinoamérica, y la importancia y contexto actual de las empresas familiares peruanas

#### **1.1 Actualidad de las empresas familiares en Latinoamérica**

Las empresas familiares en Latinoamérica son de mucha importancia ya que, como se comenta en el párrafo anterior, genera aproximadamente el 60% del PBI en cada uno de sus países y de esa forma genera crecimiento económico y crecimiento laboral en los puestos de trabajo. Sin embargo, si nos ponemos en la posición de comparar a las empresas familiares latinoamericanas con las empresas familiares de Norteamérica y/o europeas los resultados en su mayoría no son favorables para las empresas latinoamericanas “lo cual se evidencia en el preocupante número de fracasos corporativos a consecuencia de los escasos niveles de profesionalización que poseen tanto directivos como empleados, situación cada vez más compleja dentro del actual entorno comercial de la globalización de los mercados” (Salinas & Dorrego, 2005). Esta realidad se actualizó con el gráfico 1 que muestra el ranking de los países con mayor número de empresas en el Global 500 Ranking Fortune en la cual, en ese momento, Brasil es el único país que cuenta con empresas más grandes a comparación de los países de otros continentes.

**Figura 1: Ranking de países con mayor número de empresas**



Fuente: Fernandez (2014)

## 1.2 Importancia y contexto actual de las empresas familiares peruanas

“De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cerca del 80% de las empresas en el Perú son familiares” (EY, 2019) El Perú está lleno de empresas familiares que poseen cierto perfil, que según la 1ra encuesta de EY (2019) a empresas familiares consideraron:

- El 63% de las empresas familiares han iniciado su negocio hace menos de 30 años.
- El 53% de las empresas familiares se fundaron a partir de 1994, debido a una nueva etapa en el país en la cual la estabilidad económica y social empezaban de nuevo a su curso.
- Solo el 2% de las empresas familiares se encuentran entre la cuarta y séptima generación.
- 36% de las empresas familiares cuentan con un acuerdo familiar.
- El 60% de las empresas familiares cuenta con un directorio que sesiona regularmente.

Estas empresas familiares cuentan con un rol muy importante en el país ya que generan todo tipo de influencias favorables como la generación de un crecimiento económico en el PBI del país “En el año 2016 se registraron alrededor de 400,000 empresas familiares en el Perú, equivalentes al 60% del PBI” (Diario Gestión, 2016). Además, de un crecimiento positivo en la generación de empleo, “su importancia radica en que constituye una fuente de desarrollo social y económico que genera oportunidades de empleo e incluye a más ciudadanos a participar de ella” (Meira & Carvalhal, 2013).

En la actualidad, las empresas peruanas familiares deben enfrentarse a varios desafíos propios del país como la inestabilidad política y social que se está viviendo en los últimos años. En un informe de PWC (2014) concluyeron los siguientes puntos:

- Las empresas familiares peruanas han experimentado una caída en el desempeño de su año fiscal.
- 58% tuvieron un crecimiento en sus ventas de periodo, mientras que un 21% redujo sus ventas.
- 81% de las empresas esperan un crecimiento en sus 5 años.
- Las empresas familiares peruanas que esperan crecer en un 10% o más, dependen más de un financiamiento externo (83%) que de su propio capital (71%).
- La competencia y las tasas de interés son preocupaciones constantes. Los mayores desafíos para los próximos cinco años incluyen innovación, competencia y estabilidad en el mercado, siendo este último un mayor reto en Perú que a nivel mundial, al lado de la corrupción.
- Las empresas familiares en Perú sienten que tienen ciertas ventajas sobre las empresas no familiares. La mayoría de ellas piensa que lo que las diferencia de las últimas es una cultura y unos valores más fuertes, un enfoque más emprendedor y una definición de éxito diferente.
- La gran mayoría de empresas familiares en Perú (96%) cuenta con al menos un procedimiento para lidiar con conflictos de familia como acuerdos entre los accionistas, asambleas familiares y evaluación del desempeño.
- Las empresas peruanas familiares reconocen la importancia de la digitalización. La mayoría (69%) cree que ya la ha integrado a su cultura de negocios y una cantidad casi igual (58%) afirma que entiende los beneficios tangibles de esto y tiene un plan para medirlos.

## **2. Comercio de mercado mayorista de productos hidrobiológicos en Lima Metropolitana y Callao**

De acuerdo con el artículo 2 de la ley N° 28026, un mercado mayorista es conceptualizado como aquel establecimiento donde, bajo la gestión de una empresa operadora, se encarga de comercializar alimentos de origen mayorista y se concentra la mayor oferta de alimentos perecederos. Una de sus funciones principales es el de contribuir con la formación de precios de los productos que comercializa, pues como se mencionó anteriormente, esto se da a través de la centralización de la oferta y su confrontación con la demanda, regida bajo los parámetros de competitividad y eficiencia (Escobal & Agreda, 1997). En Lima Metropolitana y Callao, se ubican

diversos mercados mayoristas dedicados al comercio de alimentos perecibles, siendo el de productos hidrobiológicos uno de gran importancia a nivel local.

Un mercado mayorista de productos hidrobiológicos o pesquero es definido como aquella instalación que ha sido diseñada, construida y operada especialmente para la recepción, acopio, almacenamiento, distribución y venta de productos hidrobiológicos de mayorista a minorista; esto de acuerdo al artículo 38° del Decreto Supremo N° 040-2001-PE. En la actualidad, el mercado mayorista de productos hidrobiológicos en Lima y Callao se encuentran representados por el terminal pesquero de Ventanilla y de Villa María del Triunfo, donde se realizan las actividades comerciales de mayor movimiento en la zona abarcada.

En el presente capítulo se presentará un panorama de los mercados mayoristas de productos hidrobiológicos en las zonas de Lima Metropolitana y Callao, por lo que se describe a los principales actores que tienen relevancia, se mencionan los referentes legales y factores climatológicos que forman parte del sector, para luego explicar el proceso de comercio y finalizar mencionando a los principales mercados mayoristas que comprenden las zonas que abarca el estudio.

## **2.1 Actores involucrados**

El mercado mayorista de productos hidrobiológicos se encuentra conformado por actores pertenecientes al sector público y privado, jugando un papel importante en la cadena comercializadora del rubro. Respecto al sector público, el ente encargado de supervisar las políticas relacionadas a la pesca, acuicultura, MYPE e industria es el Ministerio de la Producción (PRODUCE). En el sector pesca, PRODUCE cuenta con diversas direcciones, en las que se encuentran la Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Control, que vela las buenas prácticas de extracción y consumo de especies marinas, formulando programas de supervisión de fiscalización coordinando con los demás entes del sector público.

En la misma línea de actores pertenecientes al sector público, de acuerdo con el Decreto Supremo n° 010-2019-PRODUCE, se aprobó la creación del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES), el cual se encarga de garantizar la sanidad e inocuidad en toda la cadena productiva que concierne los productos pesqueros, acuícolas y de origen hidrobiológico. Este ente adscrito al Ministerio de Producción tiene a su cargo que las empresas dedicadas al sector pesquero se desarrollen en un panorama de manera sostenible, competitiva y productiva. Están presentes desde el momento de la extracción de los productos pesqueros hasta el consumidor final, por lo que se encuentran fiscalizando constantemente a los mercados mayoristas de productos hidrobiológicos en Lima Metropolitana y Callao.

Por otro lado, de acuerdo con los actores relacionados al sector privado en los mercados mayoristas, se encuentran los agentes mayoristas y minoristas (Ezeta, 2016). Dentro de los agentes mayoristas se ubican aquellos comerciantes que actúan de intermediarios en la venta de productos hidrobiológicos a otros puntos de venta, es decir, representan la venta no orientada al consumidor final. Estos agentes explican su existencia en relación con el rol facilitador para trasladar el producto al mercado destino, pues presentan un nivel mayor de eficiencia para hacer llegar los productos (Clemente, 2009). El autor también señala que estos agentes se caracterizan por usar recursos propios en la adquisición de los productos hidrobiológicos, como, por ejemplo, movilidad propia, un capital de trabajo propio, personal propio que cuenta con los conocimientos necesarios, inversión en un estudio de mercado que permite la adquisición de productos en altos volúmenes, entre otros. Estos representan a aquellos comerciantes dentro de los mercados mayoristas que se encargan de vender volúmenes grandes; por lo general, no cuentan con un puesto delimitado en el terminal, ya que comercializan sus productos en los mismos camiones donde almacenan y transportan la mercadería.

Respecto a los agentes minoristas, estos son aquellos que se encuentran más cerca al consumidor final en la cadena de comercialización, adquiriendo los productos en cantidades menores a los mayoristas y comercializando a clientes más pequeños. Según De Juan Vigaray (2004), estos agentes adquieren los productos en cantidades pequeñas, de acuerdo con su especialización en su puesto de venta, posee una gran variedad de productos y tienen equipamiento necesario para almacenar los productos que no se vendan durante el día. Estos son representados por aquellos comerciantes que tienen un puesto físico delimitado dentro del terminal pesquero y suelen comprar a los mayoristas en menores cantidades. Por lo general, los clientes de estos suelen ser amas de casa o consumidores finales menores que compran en cantidades mixtas.

## **2.2 Marco legal para la comercialización de productos hidrobiológicos**

Para el correcto desarrollo de todo comercio deben existir normas que evalúen y controlen su desarrollo. En el comercio de productos hidrobiológicos del Perú se debe cumplir con el art.12 y 30 de la ley general de pesca, la norma sanitaria mediante el Decreto Suprema N° 040-2001-PE y el informe 087-2001 de la SUNAT.

En el art. 12 de la Ley General de Pesca, se argumenta que toda comercialización de productos hidrobiológicos debe cumplir con el sistema de ordenamiento que el ente responsable define. Estos ordenamientos, según sea el caso deben ser regímenes de acceso, captura total permisible, magnitud del esfuerzo de pesca, períodos de veda, temporadas de pesca, tallas

mínimas de captura, zonas prohibidas o de reserva, artes, aparejos, métodos y sistemas de pesca, así como las necesarias acciones de monitoreo, control y vigilancia.

En el art. 30 de la Ley General de Pesca, se explica que la comercialización interna y externa de los productos pesqueros es libre de acuerdo con Ley. Sin embargo, los terminales pesqueros establecen un reglamento interno que debe ser respetado por el servicio y espacio que está brindado.

Adicionalmente, encontramos la Norma Sanitaria para las actividades pesqueras y Acuícolas, mediante el Decreto Supremo N° 040-2001-PE. En esta se detalla que el artículo 29° del Decreto Ley N° 25977, establece que la actividad de procesamiento será ejercida cumpliendo las normas de sanidad, higiene y seguridad industrial, calidad y preservación del medio ambiente, con sujeción a las normas legales y reglamentarias pertinentes. Además, en el artículo 4° del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-98-SA, dispone que la vigilancia sanitaria de la captura, extracción o recolección, transporte y procesamiento de productos hidrobiológicos, así como de las condiciones higiénicas de los lugares de desembarque de dichos productos está a cargo del Ministerio de Pesquería que en la actualidad pertenece al Ministerio de Producción.

Por otro lado, se encuentra el informe N°087-2001 de la SUNAT se desarrolla que el comercio de los productos hidrobiológicos está exonerado del IGV la venta e importación de los bienes comprendidos en las Partidas Arancelarias 0301.10.00.00/0307.99.90.90, pescados, crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, excepto los destinados para uso industrial.

### **2.3. Factores ambientales de la industria**

El cambio climático se ha convertido en un factor de riesgo muy importante para el sector de pesca por las condiciones que se presentan. Uno de los principales factores ambientales más importantes que es relevante para el sector es el fenómeno del niño que es “un incremento de la temperatura del agua del mar, la cual era observable a lo largo de la costa norte” (Senamhi, 2014) ya que de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo “estima que la temperatura superficial del mar seguirá aumentando a un ritmo de alrededor de 0,13 °C por década. Este incremento repercutió ampliamente en los ecosistemas”.

En el informe del BID, se hizo un estudio con el pescado de la anchoveta en el que se planteó 3 escenarios. En el primer escenario es el RCP 4.5, donde los cambios no son tan drásticos y se esperaría una leve reducción de las capturas hasta el año 2100. En el segundo escenario, RCP 8.5, los cambios serían mayores debido a las altas concentraciones de emisiones esperadas. Sus conclusiones muestran que la disponibilidad de la anchoveta se vería afectada negativamente por



el cambio climático. La influencia sería más profunda en los escenarios RCP 8.5 y RCP 4.5, y se manifestaría por variaciones en las condiciones de temperatura, oxígeno disuelto y productividad primaria.

#### **2.4. Principales mercados mayoristas de productos hidrobiológicos en Lima Metropolitana y Callao**

El comercio de mercados mayoristas de productos hidrobiológicos en Lima y Callao se encuentran representados por el terminal pesquero de Ventanilla y Villa María del Triunfo. Además, se tiene como otro representante en una menor escala al centro comercial Minka, enfocados en la venta mayorista de mariscos. Si bien en los mercados de Ancón y Chorrillos se dan abasto la venta de pescados y mariscos, estos provienen de la pesca artesanal y no se cuenta con data estadística que muestre el porcentaje de representación de la oferta existente, por lo que se prevé que sea inferior al 5% (Del Carpio & Vila, 2010). Las características que presentan los mercados de productos pesqueros en Lima y Callao son que ambos son de propiedad privada y tienen la condición de formal (p. 28) cumpliendo con las normas y regulaciones impuestas por el ente regulador adscrito al sector público.

El mercado mayorista de Ventanilla proporciona productos a los distritos de Lima Norte, entre los cuales destacan Ancón, Comas, San Martín de Porres, Los Olivos, Independencia, Puente Piedra, Carabayllo; así como algunos lugares de la zona Centro, Este de Lima y Callao (p. 34). El perfil del cliente de este mercado mayorista se encuentran amas de casa, restaurantes, comerciantes pequeños, entre otros. Mientras que el mercado mayorista de Villa María del Triunfo tiene presencia principalmente en la zona sur de Lima, en los distritos de Chorrillos, Lurín, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, entre otros; así como también una parte de Lima Moderna y algunas de la zona Este. El perfil de cliente que posee este centro es más amplio, ya que abarca desde minoristas, amas de casa, así como cadenas de supermercados reconocidos a nivel local, siendo el principal Grupo Wong, Supermercados Tottus y Supermercados Peruanos.

### **3. Actualidad del Terminal Pesquero de Villa María del Triunfo**

Como se ha comentado, en Lima, se encuentran 2 importantes terminales pesqueros del país, el terminal pesquero de Villa María del Triunfo y el terminal pesquero de Ventanilla. Una gran red comercial permite el arribo de pescados y mariscos a toda la costa; siendo Lima el punto de abastecimiento para restaurantes, mercados, hoteles, instituciones públicas y privadas, y supermercados. SERINPES, también conocido como terminal pesquero de Villa María del

Triunfo es uno de los principales exponentes de la venta de productos hidrobiológicos y objeto de estudio en nuestra investigación.

En este apartado se abordará la historia de SERINPES, la actividad comercial de la organización y su estructura organizacional.

### **3.1 Historia de SERINPES**

Inicialmente Lima contaba con un solo Terminal Pesquero en La Victoria, el crecimiento poblacional obligó al gobernante de ese tiempo a planificar la construcción de terminales descentralizados (Villa María del Triunfo y Ventanilla), es así que en la década del '70, en el gobierno de Velasco se construye la infraestructura del Terminal Pesquero VMT, pero no es hasta aproximadamente el año 1985 que entra en funcionamiento, pues los comerciantes mayoristas no querían dejar La Victoria; por lo que se fueron realizando ferias, primero en lo que ahora es el puente Atocongo, luego en Ciudad de Dios, en el hospital, hasta llegar e instalarse finalmente en el Terminal Pesquero VMT.

En el año 1995, adjudicó el Terminal Pesquero VMT mediante licitación pública a la empresa SERRAGROSA hoy Servicios Industriales Pesqueros S.A. que estaba constituida por 8 hermanos, la familia Canales. De la mano de la empresa privada se empezó a mejorar las instalaciones del Terminal con la finalidad de brindar un mejor servicio y de cumplir las Normas Sanitarias del Sector (D.S. 040-2001-PE).

En la actualidad, su gerente general es el Sr. Ángel Canales Pillaca que pertenece a la primera generación, uno de los 8 hermanos fundadores y a lo largo de los años han ido implementando y adaptándose a los requerimientos de sus clientes y usuarios.

### **3.2. Actividad comercial de la empresa**

En la actualidad, Servicios Industriales Pesquero S.A. ofrece tanto servicios como productos. En los servicios ofrecidos cuentan con el alquiler de los puestos inmobiliarios para la venta de los productos, estacionamiento para cámaras frigoríficas, servicios de cámara de congelado y servicios de cámara de fresco, mientras que en sus productos ofrece la venta de hielo. Por otro lado, cabe recalcar que todos sus productos y servicios se encuentran regulados por PRODUCE, como la indumentaria de seguridad, capacidad de hielo y temperatura.

Primero, el alquiler de los puestos inmobiliarios es el espacio en el cual un vendedor coloca sus productos para la venta al público ya sea a los comerciantes minoristas o mayoristas. Estos vendedores deben cumplir con ciertas normas como estar inscritos en el padrón del pesquero, contar con un carnet de sanidad y ser recurrentes en el terminal pesquero. El precio de los puestos va a depender del tipo de producto que se venda. En los productos de fileteo y línea

blanca que son mariscos y pescado de carne blanca se cobra S/43 diariamente de manera obligatoria de martes a domingo mientras que los lunes de manera opcional dependiendo si laboras o no. Por el lado de los productos de consumo que abarcan los pescados de carne oscura y económicos pagan S/ 20 el puesto de forma diaria, también llamados reventa. Debido a la pandemia, el terminal pesquero tuvo que reducir su aforo y actualmente cuenta con un espacio de 85 vendedores en todo el inmueble. Agregar que estos vendedores se dedican a la venta mayorista o minorista de sus productos.

Segundo, el alquiler de estacionamiento es el alquiler por un espacio a cámaras frigoríficas en las cuales los vendedores reciben sus productos traídos de los principales puertos del país. Sin embargo, estas cámaras deben contar con ciertos requisitos para que puedan entrar a comercializar sus productos en el pesquero: contar con una guía de remisión, permiso de PRODUCE y encontrarse en el padrón de mayoristas. El precio de este servicio es diario y depende de la cantidad de toneladas que pesa el vehículo que aproximadamente bordean las 3 a 5 toneladas. El precio se fija con la diferencia de la cantidad de toneladas de producto que ha ingresado y la cantidad de toneladas que sale. El precio es variable; de pescados y mariscos es de S/ 32 x tonelada y de langostinos de S/ 43,5 por tonelada.

Tercero, el terminal pesquero cuenta con 4 cámaras para congelados con una capacidad de 50 TM cada una, así como con 3 cámaras de almacenamiento de productos frescos con una capacidad conjunta de 80 TM, las que las destina para conservar los productos. Los servicios de cámara de congelado son cuartos de diferentes tamaños que operan entre -20°C y 18°C que permite el congelamiento de los productos perecibles. Este servicio se pone a disposición a los vendedores y exportadores que llevan tus productos para su distribución. Por otro lado, los servicios de cámara de fresco son tres que operan entre 0° C a 5° C que permite la conservación de productos alimenticios u otros. El precio que el Terminal Pesquero cobra por servicio de congelado es de S/155 por tonelada. A su vez, el servicio de cámara de fresco cuenta con un precio de S/ 25 por tonelada de choros y S/45 por tonelada de pescados o mariscos.

Cuarto, en cuanto a los productos que ofrece este cuenta con una planta de producción de hielo con capacidad de 10 <sup>TM</sup>. Estos son ofrecidos a los comerciantes mayoristas y minoristas que requieren hielo para poder ofertar y mantener de manera eficiente sus productos. El Terminal de Villa María del Triunfo cuenta con una cámara de hielo y provee hielo en escamas, lo cual le permite ofrecer el servicio de su planta de frío, la cual tiene una capacidad de procesamiento de 32 TM diarias. Por efectos de la pandemia las ventas del terminal pesquero tuvieron que reducir su aforo tanto de los servicios inmobiliario como de estacionamiento, que a su vez son los dos

servicios más rentables que posee. Esto ocasionó una caída de 40% de las ventas, de acuerdo a Angela Canales.

### **3.3 Estructura organizacional de la empresa**

Esta organización mantiene la característica de poseer un origen familiar, teniendo una estructura de accionistas distribuida entre ocho hermanos, quienes son los fundadores. Esto, se encuentra vigente desde el momento de su constitución, hasta el presente año, siendo ellos y sus respectivas familias los responsables de la toma de decisiones de la organización. Actualmente, la empresa se encuentra en su segunda generación, contando con la participación de los hijos de los fundadores en los cargos administrativos que mantiene la organización.

De acuerdo con la entrevista realizada a Angela Canales, gerente de compras de Servicios Industriales Pesqueros, la empresa se encuentra conformada por personal perteneciente a la familia, así como también personal que no guarda parentesco con ellos. En su totalidad, se tiene a cincuenta y ocho personas conformando la planilla de la organización.

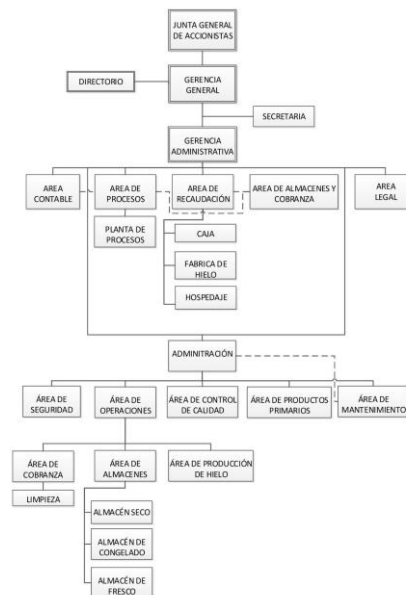
La empresa proporcionó un organigrama (figura 2), el cual, según mencionó nuestro contacto, aún no pasa por una revisión de algún consultor especializado en Recursos Humanos, pero representaba el único documento que SERINPES contaba relacionada a su estructura organizacional. En el gráfico se encuentra conformada por la junta general de accionistas, seguida por el directorio y la gerencia general, que es asumida por uno de los ocho hermanos fundadores. Luego, sigue la secretaría y la gerencia administrativa, también conformada por un miembro familiar. El área contable, de procesos, recaudación, cobranza y legal, también se encuentran conformados por familiares (hijos, primos), quienes en su mayoría cuentan con estudios especializados en el tema respectivo asignado. Como se mencionó anteriormente, la Gerencia General de la empresa está conformada por un miembro de la familia perteneciente a los ocho miembros fundadores, esta, entró en vigor desde hace dos años, pues anteriormente, otro de los ocho hermanos de la empresa asumió el cargo de gerente general.

Respecto al área financiera, según lo indicado por nuestro contacto, precisó que faltan implementar una serie de procesos y áreas, por lo que actualmente se viene realizando una reevaluación del área contable y se está planteando la posibilidad de poner en marcha la ejecución de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), lo cual representaría un avance de gran importancia, por lo que está siendo evaluado por la empresa. Para las inversiones realizadas, o se evalúan bajo criterios técnicos financieros. Del mismo modo, el área de Recursos Humanos, tampoco se encuentra completamente constituido.

Al ser una organización familiar, los cargos que ocupan cada miembro de la familia se encuentran adscritos a un mismo sistema de pago, es decir, no se tiene una escala salarial de acuerdo a las funciones que realiza cada miembro. De la misma manera, al contar con ocho personas formando el directorio, los beneficios obtenidos en la empresa, se dividen entre ocho partes iguales al final del período evaluado. Esta inexistencia de escala de pagos solo rige para los miembros de la familia que se encuentran trabajando en la empresa, pues los demás miembros no familiares, sí cuentan con pagos diferenciados de acuerdo con el nivel de especialización que requiere el puesto. De esta forma, el equipo de ingenieros pesqueros representa aquel sector donde se destina un mayor presupuesto en la empresa.

Por otro lado, acerca de la comunicación que se mantiene dentro de la organización, cuentan con dos medios: escrito, que incluye correos electrónicos, mensajería instantánea, entre otros puntos; y oral, donde se encuentran las reuniones, llamadas y/o contacto directo. Cada trabajador cuenta con un correo institucional que es creado al momento de su incorporación en la empresa, la cual es la fuente de mayor interacción respecto a la vía escrita.

**Figura 2: Organigrama de SERINPES**



Fuente: Serinpes (s/f)

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA**

El siguiente capítulo explica la metodología que será utilizada en la presente investigación. Primero, se describe el enfoque de la investigación, seguida del alcance que abarca el estudio, la estrategia general de investigación, la selección muestral y por último, las técnicas de recolección y análisis de datos.

### **1. Enfoque de la investigación**

En primer lugar, el trabajo cuenta con 2 tipos de aproximaciones principales: el enfoque cualitativo y cuantitativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Para efectos de la investigación, se tomará el enfoque cualitativo, el cual según los autores Hernandez, Fernández y Baptista, consiste en utilizar la recolección y analizar los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (2010), por lo que se ajusta con el objetivo de esta investigación, pues con la recolección y análisis de las percepciones de cada miembro de organización se revelará las capacidades actuales que posee la empresa SERINPES S.A. y ayudará a proponer el desarrollo para el proceso de profesionalización de la empresa familiar. Asimismo, el uso de esta metodología de investigación está orientada en aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes (Hernandez & Mendoza, 2018), de manera que, el trabajo contará con los puntos de vista de diversos actores como accionistas, gerentes, personal familiar y personal no familiar involucrados en la dinámica empresarial; en forma de entrevistas y/o focus group, teniendo un plan de recolección de datos que será explicada con mayor detalle en los siguientes apartados del trabajo.

### **2. Alcance del estudio**

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010), menciona cuatro tipos de alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. De los cuales, es importante definir cuáles se usarán en la investigación para construir la estrategia a emplear. Para efectos del presente trabajo, se contará con un análisis descriptivo, ya que, según la explicación de los autores señalan a este alcance como uno que busca medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (p.76), por lo que resulta acorde con nuestra investigación, debido a que se recolectará información sobre la percepción que mantienen los actores delimitados en base a las dimensiones ya preestablecidas que pueden existir o no en la organización. Asimismo, se establecen variables y dimensiones que servirán de base para recolectar información necesaria.

### 3. Unidad de Análisis y Selección Muestral

En primer lugar, para la presente investigación la unidad de análisis abarca todo miembro que interactúa con la organización analizada, partiendo desde el cliente externo, los colaboradores familiares, colaboradores no familiares y accionistas de la empresa.

En segundo lugar, para la selección muestral se ha propuesto dividir a los actores en: accionistas y/o gerentes, personal familiar sin cargos gerenciales, personal no familiar y clientes.

Asimismo, por parte del grupo de los accionistas y gerentes se escogerá a cuatro de estos, los cuales están comprendidos con los cargos de un accionista legal de la empresa y tres gerentes dentro de la organización, en los cuales se encuentra la responsable del área legal y recursos humanos. Cabe recalcar que para dicha investigación no se pudo concretar entrevistas a los dueños y/o fundadores de la empresa debido a temas de salud o jubilación.

Por parte del personal familiar sin cargos gerenciales, se han seleccionado a dos personas; al personal no familiar se pudo entrevistar a seis colaboradores; finalmente, respecto a los clientes se escogieron al azar a cinco miembros.

**Tabla 1: Estructura de entrevistas realizadas**

| Grupo                | Puestos   | Relación           | Muestra |
|----------------------|---|--------------------|---------|
| Familiar Gerencial   | Representante legal de un accionista              | hija de accionista | 1       |
|                      | Jefa de área administrativa y compras             | hija de accionista | 1       |
|                      | Jefa del área legal y compensaciones              | hija de accionista | 1       |
|                      | Jefa de operación y administración                | hija de accionista | 1       |
| Familia no gerencial | Responsable de caja                               | hija de accionista | 1       |
|                      | Administrador de la planta de procesos            | hijo de accionista | 1       |
| No familiar          | Asistente contable                                | no familiar        | 1       |
|                      | Jefe de planta                                    | no familiar        | 1       |
|                      | Jefe de control de calidad                        | no familiar        | 1       |
|                      | Administrador de control de calidad y operaciones | no familiar        | 1       |
|                      | Asesor contable y tributario                      | no familiar        | 1       |
|                      | Jefe de planta de congelados                      | no familiar        | 1       |
| Clientes             | Usuarios de los servicios del terminal pesquero   | usuario            | 5       |

#### **4. Diseño del proceso de la investigación**

El diseño del proceso de investigación hace referencia a la estrategia que se emplea para obtener la información buscada. Según Hernández, Fernández & Baptista (2003), se clasifican en experimental y no experimental; esto, de acuerdo a la manipulación de variables para analizar posibles efectos en el trabajo. Para el presente estudio, se aplicará un diseño no experimental, pues no se busca alterar variables, sólo describirlas según sea el caso.

Asimismo, los autores clasifican el diseño no experimental en transversal y longitudinal, los cuales hacen referencia al momento en el que se recopila la información. El transversal indica que los datos han sido recolectados en un momento determinado, mientras que el longitudinal implica períodos de recopilación, los cuales permiten ver la evolución que las variables tienen en el tiempo. Para la investigación, se hace uso de un diseño transversal, pues no se planea investigar los cambios de las variables en el tiempo ni determinar relaciones y sus consecuencias. Acorde a las variables expuestas, se planea analizar su relación en un solo momento dado y así proporcionar una visión general sobre lo expuesto.

#### **5. Instrumentos de la investigación**

Para el análisis del trabajo, se empieza con la recolección de fuentes secundarias como la investigación de libros, materia de investigaciones, papers, entre otra literatura relacionada a nuestro objetivo de investigación. Además, para la recolección de la información se emplearon instrumentos cualitativos, como entrevistas y focus groups para determinar los análisis de resultados.

Por un lado, se realizan entrevistas a expertos y a miembros de la organización en base a las dimensiones identificadas de la profesionalización que afectarían al desempeño. Por parte de los expertos, se harán las entrevistas a tres expertos relacionados en profesionalización de empresas y empresas familiares; mientras que, por parte de las entrevistas a los miembros de la organización, se realizarán a los directores, gerentes, personal familiar sin cargos gerenciales y personal no familiar (Anexo B y C).

Los focus group se realizaron a los clientes que trabajan en el pesquero. Para el caso de esta organización, los clientes engloban a los usuarios de sus instalaciones y servicios que son los comerciantes del terminal pesquero. Cabe resaltar que, las preguntas de las entrevistas y focus group estarán relacionadas directamente con las actividades de cada entrevistado.



## 6. Recolección de datos

En este apartado se explica cómo se recolectaron los datos de la investigación. Estos datos se llegaron a recolectar por medio de entrevistas, documentos históricos y focus group a diferentes actores como miembros familiares, miembros no familiares y clientes.

En primer lugar, en el desarrollo de la recolección de datos para los miembros de la organización, el primer paso fue contactar con un representante de la empresa vía telefónica para agendar una reunión y así exponer el tema de investigación y conocer sus opiniones de esta. Siguiendo con lo indicado, después de dicha reunión, el representante de la empresa conversó con la gerencia para que todos los miembros estén de acuerdo con el desarrollo de la investigación. Inmediatamente, después de haber recibido la confirmación de la gerencia para el desarrollo del trabajo, se realizó la búsqueda de fuente secundarias y se solicitó otra reunión presencial o virtual para poder recibir fuentes bibliográficas propias de la empresa. Al mismo tiempo, se gestionaron las programaciones de los actores para las entrevistas, estos debían cumplir el perfil de personal familiar gerencial, personal familiar no gerencial, personal no familiar o clientes. Con respecto a las entrevistas, estas han sido diferenciadas por perfil de entrevistado, como se observa en la tabla 2, en el cual a cada uno se le hicieron preguntas respecto a su relación con las dimensiones de la profesionalización en las cuales se involucra en la empresa.

**Tabla 2: Distribución de dimensiones**

|  | Recursos Humanos | Gobierno Corporativo | Herramientas tecnológicas | Toma de decisiones | Diseño organizativo |
|--|------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|
| Accionistas                              | X                | X                    | X                         | X                  | X                   |
| Personal familiar sin cargos gerenciales | X                | X                    | X                         | X                  | X                   |
| Personal no familiar                     | X                | X                    | X                         | X                  | X                   |
| Clientes                                 | X                |                      | X                         |                    |                     |

Por otro lado, respecto al proceso de recolección de datos para las entrevistas a expertos en el área, primero se realizó una búsqueda en la comunidad cercana, como profesores de la universidad, que dominen y posean experiencia en ámbito y las dimensiones que se plasmaron en el trabajo. Posterior a ello, se requirió una búsqueda de mayor profundidad sobre los perfiles mediante la web, tal como LinkedIn. Estos campos de investigación deberán estar relacionados a

empresas familiares y la profesionalización de estas. Luego de seleccionar a los perfiles, como se muestra en la tabla 3, se realizaron entrevistas virtuales con la finalidad de conocer el contexto de las empresas familiares y buenas prácticas de profesionalización.

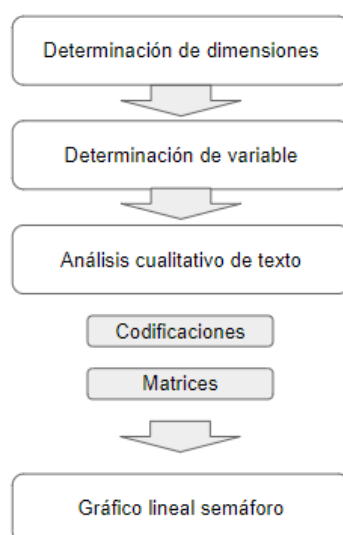
**Tabla 3: Entrevistas a expertos**

| Nombre                | Materia                                       | Cargo   |
|-----------------------|---|---|
| Enrique Mendoza       | Experto en consultoría de empresas familiares | Gerente General DValor Consultoría  |
| Luis Alburquerque     | Experto en consultoría de empresas familiares | Jefe de Marketing y Ventas BOC (BUSINESS OWNERS CONSULTING)                               |
| Regina Soriano Rivera | Experta en gestión estratégica                | Candidata a doctora en el programa de Consorcio de Universidades, en Gestión Estratégica. |

## 7. Análisis de datos

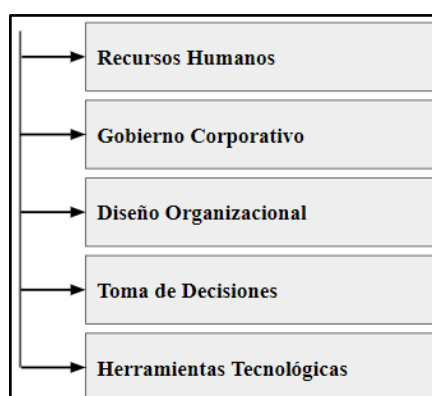
Como se mencionó anteriormente, para la presente investigación se utilizan las entrevistas y focus group como herramienta de recolección de datos para poder ordenar, analizar y codificar estos a través del proceso de análisis de datos (figura 3). Este proceso de análisis de datos cuenta con diferentes etapas, las cuales se explicarán a continuación. En primer lugar, se inició con un proceso de la búsqueda bibliográfica en la cual se determinaron las dimensiones de profesionalización que influyen en el desempeño financiero y no financiero de una empresa familiar, estas son recursos humanos, gobierno corporativo, diseño organizacional, toma de decisiones y herramientas tecnológicas (figura 4). Para realizar esta ordenada distribución se utilizó una matriz de operacionalización (Anexo D), el cual sirvió de soporte para definir la pregunta de investigación, determinar las dimensiones y variables que están presentes en el trabajo.

**Figura 3: Proceso de análisis de datos**



En segundo lugar, se realiza la determinación de variables, estas explican en su conjunto el comportamiento general de cada dimensión, por ejemplo, la dimensión de recursos humanos es explicada por las variables de reclutamiento y selección, capacitación del personal, remuneración e incentivos, y sistemas de remuneración y ascenso. Estas variables que sustentan la profesionalización han sido recolectadas a lo largo de la investigación, en la búsqueda de la literatura y las entrevistas a expertos.

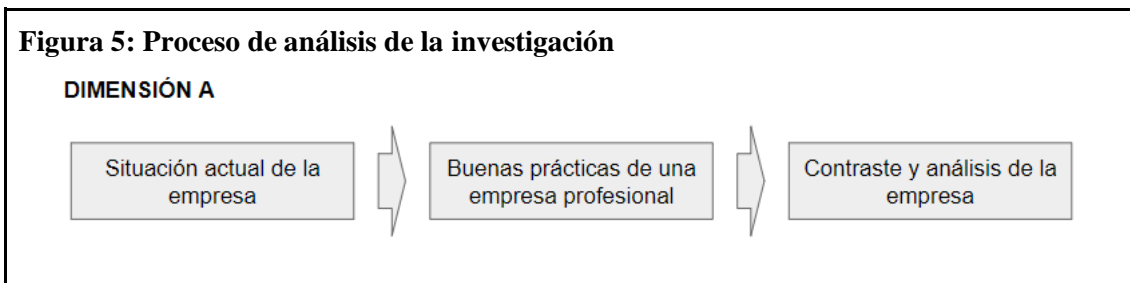
**Figura 4: Dimensiones de profesionalización**



En tercer lugar, después de haber realizado el trabajo de campo como las entrevistas a expertos y actores de la organización nuestro siguiente paso es realizar un análisis cualitativo de texto, en las cuales nos apoyamos con transcripciones y matrices de codificaciones, siendo

descritas según cada dimensión y sus elementos respectivos. En este paso después de realizar las entrevistas se hizo una revisión de cada una para realizar las codificaciones correspondientes a cada dimensión y realizar una matriz de codificación (Anexo E), en el cual se realizó un cruce entre cada una de las dimensiones señaladas y sus variables descritas al inicio de la investigación de todos los actores; en estas se incluyen citas de las entrevistas que guardan relación con cada aspecto indicado. Esto permitió tener la información más sectorizada de acuerdo con las dimensiones, lo cual dio paso a formular el gráfico lineal semáforo por cada variable y dimensión en general.

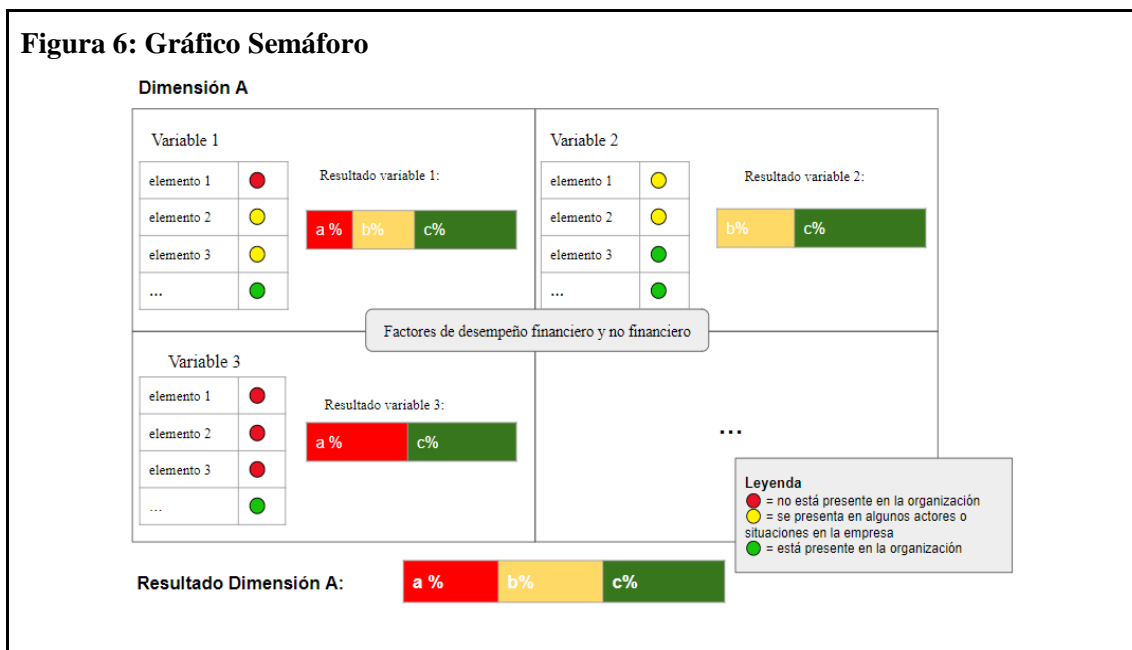
Para el proceso del análisis de los hallazgos se utilizó un gráfico semáforo. Sin embargo, el primer paso para realizar este gráfico se tuvieron que estructurar tres momentos distintos, como se muestra en el gráfico 5; en el primero, se describen las características encontradas dentro de la organización de acuerdo a cada dimensión trabajada; en el segundo, se explica, según la literatura y expertos, cómo estas deberían encontrarse para que se pueda dar una correcta profesionalización de la empresa; y finalmente, en la última etapa se contrastará la situación de la empresa con lo presentado en la literatura y expertos; esta se mostrará visualmente mediante un gráfico lineal semáforo para poder concluir la evaluación de la variable y dimensión en la empresa.



Ya para realizar la última etapa, contraste y análisis de la empresa, según muestra la figura 6, se cuenta con el apoyo del gráfico semáforo que evalúa las dimensiones y variables a través de una serie de elementos que, de acuerdo a la teoría, explica la presencia de la profesionalización en la empresa; por ejemplo, dentro de la variable ingreso y selección del personal, para que la empresa se considere profesional, esta variable debe cumplir con candidatos potencialmente calificados, cronograma de procesos de reclutamiento, orden en los procesos de entrevista, imparcialidad de oportunidades entre colaborador familiar y no familiar, entre otros. Las etiquetas que se le coloca a estos elementos pueden ser rojo, amarillo o verde. El color rojo, indica que el elemento no se encuentra desarrollada en empresa, el color verde significa que el elemento en mención sí se encuentra manifestada en la organización; y por último, el color amarillo significa que el elemento no se encuentra de manera consistente en la organización, esto último color básicamente se registrará si se manifiesta alguna de las 3 condiciones: (1) si los elementos no se

encuentra en todos los actores, por ejemplo, puede que este elemento de profesionalización se encuentre presente en los miembros familiares, pero no en los miembros no familiares; (2) si los elementos se encuentran solo en algunas áreas de la empresa, por ejemplo, puede que el elemento se encuentre presente en el área de contabilidad, pero no en el área legal; y por último, (3) si no se realizó un eficiente uso de los recursos actuales que posee la empresa, ya que puede existir un elemento en la cual la empresa lo tenga implementado pero se encuentra mal gestionado. Después de haber asignado una etiqueta a cada elemento se realiza una ponderación de todas las variables para presentar el estado general de la dimensión. Cabe recalcar que, al estar analizando una empresa familiar, esta se encuentra afectada por factores financieros y no financieros que hacen especial el análisis; por esa razón, en cada uno de nuestro análisis, estas variables de profesionalización se van a encontrar afectadas por el desempeño financiero y no financiero que produce una empresa familiar.

**Figura 6: Gráfico Semáforo**



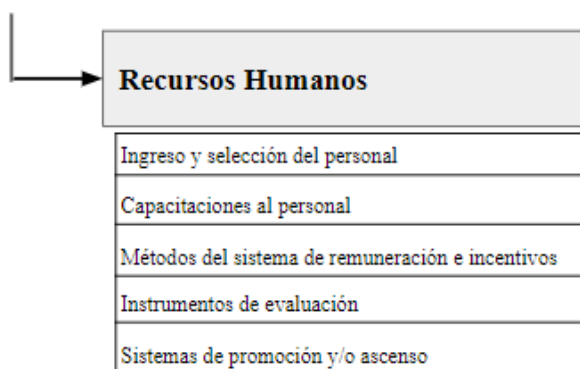
## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y HALLAZGOS

En el presente capítulo, se expondrán los principales hallazgos encontrados por cada dimensión de profesionalización del terminal pesquero de Villa María del Triunfo. En cada una de estas dimensiones se analizará bajo la estructura propuesta en la figura 5, en el cual primero se describe la situación actual de la empresa respecto a cada dimensión, para luego dar pase a explicar cómo la teoría y los expertos mencionan que debe ser para que se generen buenas prácticas en la organización relacionadas a la profesionalización, para así dar pase a evaluar el contraste de la situación actual frente a las buenas prácticas de la profesionalización y finalmente, presentar la importancia de esta profesionalización explicando los beneficios que se pueden encontrar en el desempeño financiero y desempeño no financiero.

### 1. Dimensión de Recursos Humanos

En esta sección, se analiza la dimensión de recursos humanos tomando en consideración las cinco principales variables encontradas en la teoría, las cuales se encuentran en el gráfico 7, que señalan que variables toda empresa debe tener en cuenta cuando empiece el proceso de profesionalización: (1) ingreso y selección de personal, (2) capacitaciones al personal, (3) métodos de sistema de remuneración e incentivos, (4) instrumentos de evaluación y (5) sistemas de promoción y ascenso.

**Figura 7: Variables de recursos humanos**



#### 1.1. Análisis de la variable de ingreso y selección de personal

Como se ha mencionado, se analizará cada variable de acuerdo a la estructura planteada secciones anteriores, primero se describe la situación actual de la empresa respecto a la variable de ingreso y selección de personal, para luego proseguir con las buenas prácticas que se han

recolectado de la investigación de fuentes bibliográficas y expertos; y finalmente, se realiza el contraste y conclusiones de estas mismas.

### ***1.1.1. Situación actual de la variable***

De acuerdo con la tipología de empresa familiar de SERINPES, es importante recalcar que el personal que labora en la empresa se divide en personal familiar y no familiar, en los cuales cada uno presenta ciertas diferencias sobre el otro relacionadas a la actividad de la empresa que serán descritas a lo largo de la investigación.

En primer lugar, se pudo evidenciar que, el proceso de reclutamiento y selección del personal aplica solamente para el personal no familiar debido a que el personal familiar ingresa a trabajar a la empresa en representación del accionista miembro de la familia. Además, dentro de la organización no se cuenta con una persona o área encargada de este proceso, debido a que hasta la fecha no se ha dado la relevancia correspondiente y no han encontrado la necesidad de implementar esta área, generando así una falta de centralidad de información de estos procesos. Por tal razón, la contratación de personal no familiar, se da de manera autónoma en cada área de la empresa; por ejemplo, si se requiere un nuevo personal de algún área en específico, la persona responsable dentro del área realiza la búsqueda de postulantes a través del boca a boca o recomendaciones del personal interno sin realizar alguna convocatoria formal externa y/o interna, en este tipo de proceso el encargado solicita referencias a los trabajadores actuales o conocidos que puedan referir el perfil solicitado; una situación dentro de la empresa fue el del encargado de un área, quien reclutó a sus propios asistentes compartiendo la convocatoria y realizando las entrevistas para obtener al personal idóneo.

De acuerdo con lo mencionado por el personal no familiar, las entrevistas fueron netamente técnicas, en las cuales se preguntaron básicamente sobre experiencias laborales previas, dejando de lado algunos filtros como pruebas psicolaborales, psicoemocionales, exámenes médicos, entre otras evaluaciones relacionadas. Además, se encontró que el tiempo que suelen tomar los procesos de selección son bastante relativos; en su mayoría, según las entrevistas con el personal no familiar, nos comentaron que después de haber pasado entre una a dos entrevistas máximo, no pasaba más de dos días en los cuales ya les comentaban que contaban con el puesto e inmediatamente podrían entrar a trabajar en la empresa; e incluso se encontraron casos que la búsqueda de personal inició y culminó el mismo día.

Por otro lado, para contratar a un personal no familiar, cada encargado es el responsable de su ingreso, en el caso del personal familiar no ocurre de la misma forma. Dentro de la estructura de la organización, se busca que el personal familiar ocupe cargos gerenciales o de confianza dentro de la empresa, por lo que su proceso de incorporación es distinto a los perfiles no

familiares. Los encargados de la selección de estos son los propios accionistas de la organización, esto con la finalidad que (1) exista un representante por cada familia de los 8 accionistas y (2) un tema de confianza de los accionistas que les genera el que un familiar directo se encuentre dentro de la empresa.

Asimismo, es importante destacar que la elección de un puesto no parte de un análisis de necesidad de puestos, ni de una evaluación para que se logre incorporar el personal idóneo del puesto, pues, como se comentó líneas arriba, se da por afinidad, confianza y decisión de los accionistas. En ciertos casos, lo que se busca principalmente son algunos conocimientos generales del puesto, pero no se da siempre, pues esta afinidad familiar provoca que algunos puestos no se encuentren bien aprovechados por las personas más idóneas que lo pudieran ocupar; por ejemplo, dentro de la organización se tiene el caso de integrantes que estudiaron ciertas carreras y actualmente se encuentran laborando en un puesto distinto al estudiado, lo cual no permite el desarrollo máximo de la persona ni del puesto.

Finalmente, es importante mencionar que, hasta la fecha, dentro de la empresa, no se tiene algún caso en el que un personal de gerencia sea ocupado por un colaborador no familiar, actualmente estos puestos gerenciales son ocupados únicamente por personal familiar.

### ***1.1.2. Buenas prácticas de la profesionalización de ingreso y selección del personal***

De acuerdo con la literatura investigada y las entrevistas realizadas a expertos en la materia, se diseñaron los siguientes elementos correspondientes a la variable de innovación y uso de herramientas tecnológicas en los procesos internos de la empresa.

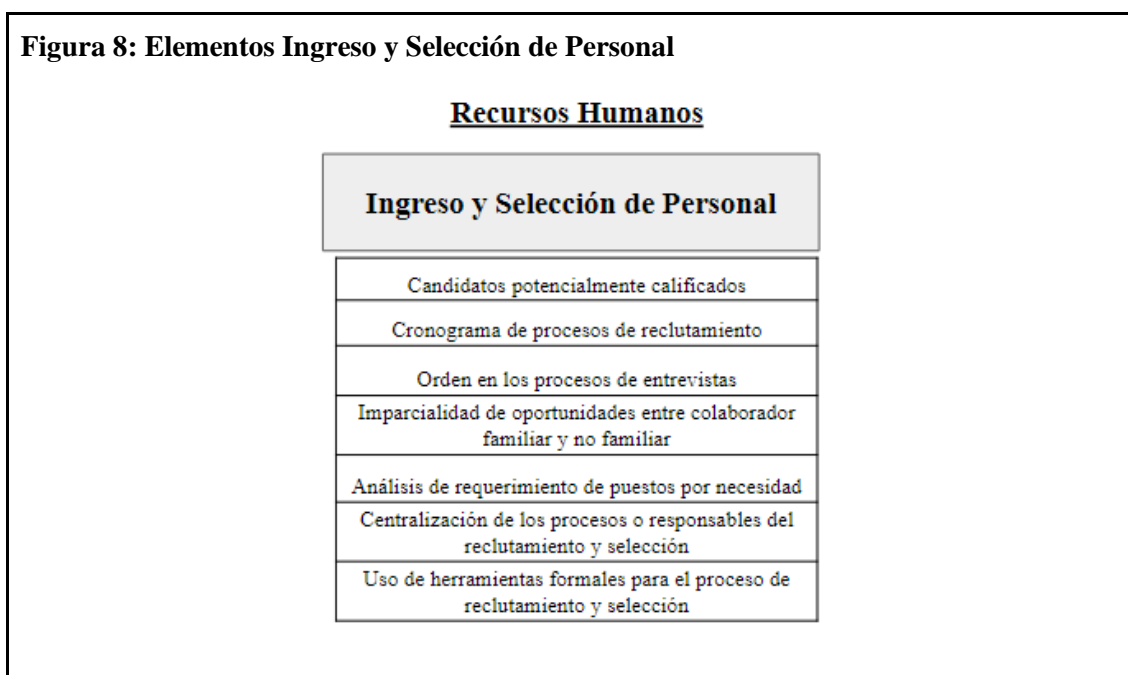
Estos son los siguientes, (1) candidatos potencialmente calificados, (2) cronograma de procesos de reclutamiento, (3) orden en los procesos de entrevistas, (4) imparcialidad de oportunidades entre colaborador familiar y no familiar, (5) análisis de requerimiento de puesto por necesidad, (6) centralización de los procesos o responsables del reclutamiento y selección y (7) uso de herramientas formales para el proceso de reclutamiento y selección, figura 8.

Respecto al punto (1), la teoría indica que la empresa debe contar con los candidatos idóneos y calificados para la vacante sea familia o no familiar, este debe contar con los conocimientos, habilidades duras y blandas. Esto genera una mejor calidad de personal y en efecto una organización competitiva. Respecto al punto (2) y (3) la literatura menciona que el cronograma de procesos de reclutamiento y un orden de procesos de entrevistas son aspectos muy importantes para que este proceso sea ordenado. Respecto al punto (4), en nuestra entrevista con expertos encontramos la afirmación de Luis Alburquerque que indica que las políticas de recursos humanos de la empresa debe aplicarse por igual a los miembros familiares como no familiares,



en tal razón debe existir una imparcialidad de oportunidades Respecto al punto (5) como lo sustentaron Dessler y Varela en una empresa debe existir un análisis y descripción de puestos antes de cualquier proceso de reclutamiento, este análisis ayuda a tener claridad sobre las responsabilidades del puesto las cuales serían la base para crear programas de capacitación, y la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar el trabajo. Respecto al punto (6) la teoría indica que el reclutamiento y selección de personal debe estar a cargo del área o responsable de recursos humanos. Respecto al punto (7) la literatura menciona que dentro de una organización deben existir herramientas formales como la publicación de trabajos mediante páginas web, convocatorias internas, bolsas de trabajo entre otras.

**Figura 8: Elementos Ingreso y Selección de Personal**

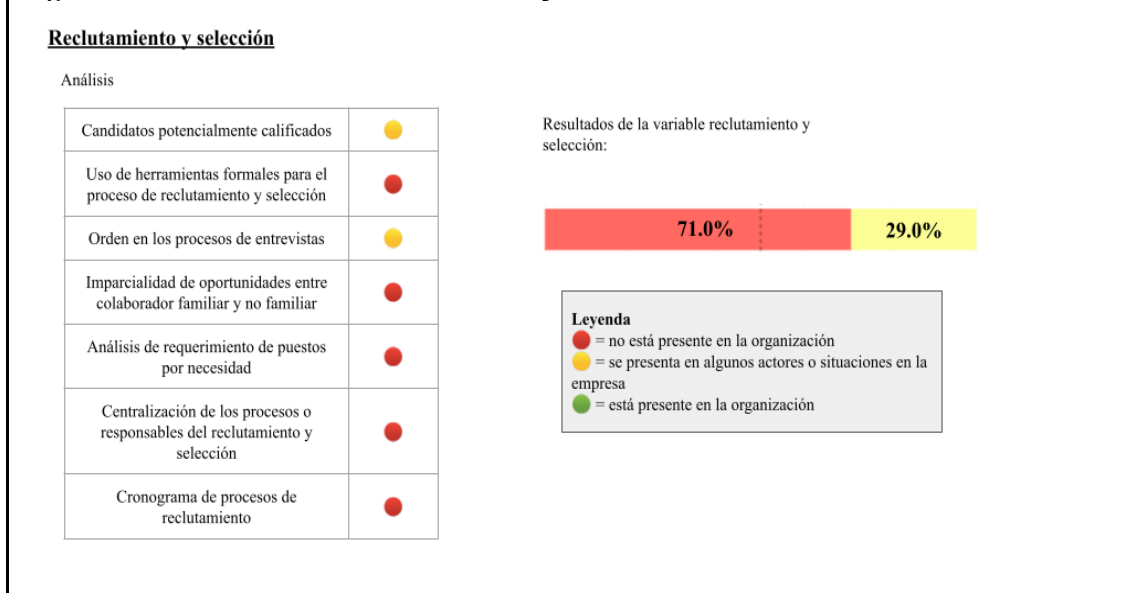


### **1.1.3. Hallazgo y contraste**

Después de haber conocido la actualidad de la empresa y las buenas prácticas que toda empresa profesional debe tener en cuenta en el reclutamiento y selección de personal, se han asignado colores a cada una de las sub-variables. (1) al elemento de candidatos potencialmente calificados se les asignó el color amarillo debido a que se encuentra que los miembros no familiares sí llegan a tener filtros de selección como entrevistas técnicas, pero no llegan a ser evaluados sus habilidades blandas, por el lado de los familiares no se llega a observar ninguna de estos filtros de calificación. (2) El uso de herramientas formales para el proceso de reclutamiento y selección se asignó un color rojo debido a que estos no se realizan a través de bolsas de trabajo y solo se realiza por una información de “boca a boca” sobre el puesto requerido. (3) El orden en los procesos se ha colocado un color amarillo debido a que para el personal no familiar siguen un

proceso desde el contacto con el postulante, entrevistas y acuerdo del contrato; sin embargo, en el personal familiar, no encontramos esto. (4) En imparcialidad de oportunidades entre colaborador familiar y no familiar se ha colocado un color rojo debido a que a los miembros no familiares por más años que llevan dentro de la organización no pueden llegar a obtener un puesto gerencial o tomador de decisiones en la empresa. (5) En el análisis de requerimientos de puestos por necesidad, se colocó en rojo debido a que este análisis no se encuentra en la organización y el requerimiento de puestos para personal familiar se da por afinidad y al personal no familiar lo recluta el mismo gerente responsable, sin un manual de funciones, requisitos, ni banda salarial. (6) En centralización de procesos y/o responsables de reclutamiento y selección, se colocaron en rojo debido a que no se encuentra un responsable o un área de recursos humanos que centralice o tenga conocimientos de estos procesos que se realizan. (7) En cronograma de procesos de reclutamiento, se colocaron en rojo debido a que no se realiza un cronograma especificando cuales son los siguientes pasos después de alguna entrevista, todo se realiza sin ningún plan de trabajo.

**Figura 9: Gráfico Lineal - Reclutamiento y Selección**



Nuestros resultados indicaron que el 71% de las buenas prácticas de la profesionalización no se encuentran todavía preparadas dentro de la empresa, mientras que el 29% de estas se encuentran presente de manera inconsistente dentro de la organización y se debe trabajar todos estos aspectos para un mejor desarrollo financiero y no financiero.

## 1.2. Análisis de la variable de capacitación al personal

Según lo mencionado, se analizará cada variable de acuerdo con la estructura planteada secciones anteriores, primero se describe la situación actual de la empresa respecto a la variable

de ingreso y selección de personal, para luego proseguir con las buenas prácticas que se han recolectado de la investigación de fuentes bibliográficas y expertos; y finalmente, se realiza el contraste y conclusiones de estas mismas.

### ***1.2.1. Situación actual***

Dentro de la variable, se ha encontrado que las capacitaciones internas tanto para el personal familiar como no familiar se han realizado por necesidad y no porque exista un plan de capacitaciones dentro de la empresa, esto se concluyó de acuerdo con diversas situaciones que declararon los colaboradores: (1) en los últimos meses se necesitó un nuevo sistema de contabilidad el cual permitía realizar el trabajo más eficiente de esta área; sin embargo, después de haber contado con esta nueva herramienta recién se procedió a capacitar al personal sobre esta misma, para que puedan usarla de manera eficiente. (2) Conversando con los familiares gerenciales, nos comentan que ningún personal llega a tener un plan de capacitación dentro de sus funciones y que las capacitaciones que se cuentan son por necesidad del momento o porque antes reguladores del Estado están de por medio. (3) Cuando entró un nuevo personal familiar a la organización, por reemplazo de otra, su capacitación y/o inducción fue a cargo de su hermana, la cual justificaba que ella sabía el puesto y era suficiente para que esta pueda saber del mismo.

Dentro de toda organización, de acuerdo con el core del negocio, estas deben cumplir con una serie de normas que las entidades competentes designan para que se permita el correcto funcionamiento de la empresa. Dentro del comercio de productos hidrobiológicos se encuentra la entidad reguladora PRODUCE, la cual es la encargada de que se cumplan los protocolos y normas sanitarias establecidas de estos productos en comercialización. Estas normas sanitarias deben ser cumplidas por el terminal pesquero de forma obligatoria, tanto el personal como los clientes directos que vendrían a ser los comerciantes. Por dicha razón, el terminal pesquero se encuentra en la obligación de capacitar a su personal y a sus clientes directos sobre estas para que pueda cumplir y operar de forma correcta. Dentro de la empresa, se ha encontrado que la empresa sí cumple en dar a conocer y capacitar a sus clientes directos y colaboradores acerca de estas normas reguladoras como la correcta manipulación del producto, el uso de los utensilios de seguridad, entre otros.

Por otro lado, también encontramos que estas prácticas de capacitación al solo verse ligado o trabajado de mano al cumplimiento operativo, no existe un enfoque apuntado a un tema estratégico de conocimientos al personal. Quiere decir que no encontramos capacitaciones que apoyan y/o ayudan al colaborador para que este pueda ser más competitivo en la empresa. Miembros del personal no familiar comentaban que les gustaría que a ellos y a las personas que tienen encargadas puedan tener capacitaciones de habilidades blandas debido a que conocen que

estas habilidades mejoran la comunicación y la relación que pueden tener con los clientes que quienes son los que tienen el trato directo día a día, en esa misma línea, el personal familiar tanto gerencial como no gerencial tampoco contaban con este tipo de capacitaciones que les pueda permitir mejorar sus competencias personales ni competencias laborales.

### ***1.2.2. Buenas prácticas de la profesionalización de capacitación del personal***

De acuerdo con la literatura investigada y las entrevistas realizadas a expertos en la materia, se diseñaron los siguientes elementos correspondientes a la variable de la capacitación del personal.

Estos son los siguientes, (1) conjunto de lineamientos que orientan el proceso de capacitación y actualización del recurso humano de la empresa, (2) conjunto de actividades para incrementar la gestión, productividad y competitividad de la empresa, (3) preparación a los miembros no familiares en caso se ocupe un cargo gerencial y (4) conjunto de actividades necesarias para el cumplimiento del core del negocio, figura 10.

En lo que implica al punto (1) la teoría indica que toda capacitación debe estar orientada a brindar conocimientos necesarios al personal que labora con el fin de obtener un mejor desempeño en sus actividades y poder generar a largo plazo conocimientos y herramientas que ayudarán a su desarrollo profesional. Respecto al punto (2) la literatura menciona que en una profesionalización debe existir capacitaciones que beneficie a gestión, productividad y competitividad de la empresa. Respecto al punto (3) uno de los expertos entrevistados menciona que, en un proceso de profesionalización un paso importante para que esta se pueda darse de forma correcta es que se empiece con un proceso de preparación a los miembros no familiares para un puesto gerencial, ya que uno de los cambios que pueden darse es el reemplazo de la gerencia familiar por una gerencia no familiar, en el cual los altos mandos sean un personal calificado y con experiencia necesaria. Por último, respecto al punto (4) los autores Dessler y Varela mencionaron que los métodos que se utilizan para dar capacitaciones a los trabajadores nuevos o actuales son los relacionados al core del negocio.

**Figura 10: Elementos Capacitación al personal**

**Recursos Humanos**

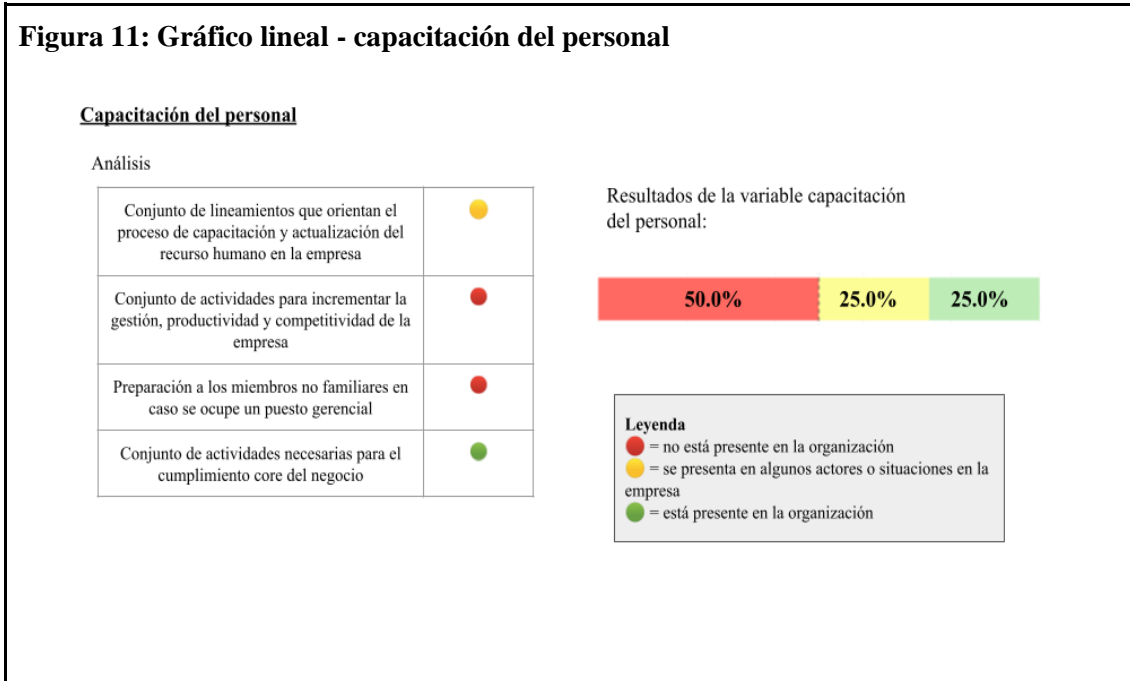
| Capacitaciones al personal   |
|--|
| Conjunto de lineamientos que orientan el proceso de capacitación y actualización del recurso humano de la empresa. |
| conjunto de actividades para incrementar la gestión, productividad y competitividad de la empresa                  |
| Preparación a los miembros no familiares en caso se ocupe un puesto gerencial                                      |
| Conjunto de actividades necesarias para el cumplimiento del core del negocio                                       |

***1.2.3. Hallazgo y contraste***

Después de haber conocido la actualidad de la empresa y las buenas prácticas que se dan en cuanto a capacitación del personal, se prosiguió a conocer el estado de cada una de estas en nuestro gráfico lineal semáforo. Respecto al punto (1), conjunto de lineamientos que orientan el proceso de capacitación y actualización del recurso humano de la empresa, se colocó de color amarillo, debido a que estos lineamientos se dan parcialmente pues estas capacitaciones se realizan de forma de reacción a una necesidad que se está presentando en el momento, el lineamiento y la finalidad de la capacitación se presenta en el momento que se está requiriendo, pero no desde una aria estratégica en la cual se capacite al personal para su desarrollo competitivo que en el largo plazo le puede brindar a la empresa, por ejemplo el sistema del contabilidad que se comentó previamente. Respecto al punto (2) se colocó de color rojo al factor que representa el conjunto de actividades que incrementa la gestión, productividad y competitividad de la empresa debido a que las capacitaciones que existen se dedican únicamente a cumplir con las normas interpuestas por las entidades regulares y no se realizan planes de acción o capacitaciones para un futuro crecimiento de la organización. Esta formación estratégica es muy importante ya que tenemos que tomar en cuenta que, al vivir en un entorno tan cambiante, siempre es importante tener conocimientos totalmente actualizados sobre todo si se desea un futuro crecimiento. Respecto al punto (3) se colocó en rojo a la preparación de los miembros no familiares en caso de que se ocupe un puesto gerencial, debido a que la teoría indica que cuando se empiece un proceso de profesionalización debe existir una la preparación de miembros no familiares o personal externo para poder ocupar un puesto gerencial o tomador de decisión; sin embargo, nos percatamos que en el terminal pesquero no se ha encontrado esta variable, pero sí se ha llegado a conversar. Acerca del conjunto de actividades necesarias para el cumplimiento del core del negocio (4) se ha asignado un color verde debido a que nos percatamos que en la empresa cumplen

con estas capacitaciones necesarias para cumplir con los estándares de salubridad que el negocio necesita; cuentan con capacitaciones de restricción de pesca, protocolos de salubridad, restricciones del comercio del negocio, entre otros.

**Figura 11: Gráfico lineal - capacitación del personal**



Cómo se logra apreciar en el gráfico 11, nuestros resultados indicaron que el 50% de estos elementos todavía no se encuentran preparados en un futuro proceso de profesionalización, el 25% se presentan de manera parcial en la organización quiere decir que se encuentra por momentos solamente en el personal familiar y no en el no familiar; mientras que el otro 25% de estas no se presentan en la organización y se deben trabajar prioritariamente.

### 1.3. Análisis de la variable de métodos del sistema de remuneración e incentivos

En el presente apartado, se realizará la investigación de la variable métodos del sistema de remuneración e incentivos, parte de la dimensión de recursos humanos. Siguiendo con la estructura mencionada anteriormente, primero se describe la situación actual de la empresa respecto a la variable expuesta. Seguidamente, se realizará la descripción de las buenas prácticas de acuerdo con la literatura y expertos; para finalmente hacer el análisis y contraste correspondiente.

### ***1.3.1. Situación actual***

La estructura de personal que maneja la empresa se basa en 2 grupos: personal familiar y personal no familiar. Estos, se encuentran ocupando diversos puestos dentro de la organización, regidos bajo una estructura distinta de remuneraciones, las cuales serán detalladas a continuación.

De acuerdo con lo conversado con el personal gerencial, manifiestan que, si bien todos los trabajadores se encuentran en planilla, no existe un sistema de incentivos económicos para ellos. Solo un colaborador recibe un bono debido a las actividades diferenciadas que realiza en el centro de labores. En esa misma línea, sobre la remuneración que percibe cada trabajador, se rige bajo estructuras distintas dependiendo si es un personal familiar o no familiar. Los colaboradores familiares reciben el mismo salario, independientemente del área o función que desempeñen. Sin embargo, el personal no familiar tiene un sistema de remuneración distinto, de acuerdo con el área y/o actividades que posean. El año pasado, estuvo planificado incrementar el salario de los trabajadores, no obstante, por la circunstancia de la pandemia, este aumento no fue posible. Sobre algunas bonificaciones adicionales, algunos puestos cuentan con una asignación aparte por movilidad, ya que el horario de trabajo es distinto a un horario de oficina estándar. A pesar de no contar con un sistema de incentivos, algunos miembros familiares gerenciales resaltan la importancia que tendría si se logra implementar, pues estaría relacionado directamente con la motivación y desempeño del personal.

Por otro lado, según las entrevistas realizadas al personal familiar que no ocupan cargos gerenciales, expresaron su perspectiva de acuerdo con el sistema de remuneración que maneja la empresa, indicando que el salario que reciben no se encuentra bien delimitado, por lo que se debería hacer un ajuste que permita diferenciar ciertos aspectos como las actividades que cada colaborador realiza, el horario de trabajo, el espacio en el que labora, el nivel de carga, entre otros. Esto, se ve reflejado en las siguientes citas proporcionados por nuestros entrevistados:

“El tema de los sueldos no va con nuestro trabajo. Yo no estoy de acuerdo en realidad, pero bueno, es un tema familiar, no todos también tenemos otro tipo de trabajo, ¿no? [...]” (G.Z., comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)

“No puedes tener a un ingeniero pesquero ganando igual que un cajero o un, no sé, administrador [...] hay trabajos y trabajos, cada uno tiene diferentes funciones, hay algunos que tenemos más grandes, más responsabilidades porque generamos otro tipo de movimientos, de ingresos, pero estamos igual pagados”. (G.Z., comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)

El personal familiar no gerencial también comparte la perspectiva de poder implementar un sistema de incentivos económicos o programas en los que se reconozca el trabajo de los mejores colaboradores y de esa forma se pueda lograr un mejor desempeño del personal.

Por el lado del personal no familiar, algunos de ellos indicaron que, en los primeros meses o años de su incorporación emitían recibos por honorarios, y poco a poco fueron incorporados en planilla, gozando todos los beneficios de ley correspondiente. El sistema de remuneración se ha visto modificado hace poco por un contador externo, quien realizó el cambio en la estructura salarial. A pesar de ello, la mayoría de los entrevistados indicaron que el sueldo se encuentra por debajo del mercado laboral y mostraron el deseo de que pueda incrementarse, como evidencia la siguiente cita:

“Puede subir un poco más[...], el pago es parte de tu desempeño laboral, ¿no? [...], a veces trabajamos demasiado y tampoco compensa.” (M.Q., comunicación personal, 25 de noviembre de 2021)

El personal que se encuentra en el área operativa indicó que sería bueno que pongan en marcha bonos de productividad. Asimismo, mencionaron que, en el caso de practicantes que laboren en la empresa, no se les otorga una subvención económica, salvo los pasajes, lo cual representa un punto débil de la organización.

### ***1.3.2. Buenas prácticas de la profesionalización de sistema de remuneración e incentivos***

Según la teoría relacionada al sistema de remuneraciones e incentivos, se realizó el siguiente gráfico con los elementos detallados que deberá cumplir una empresa profesionalizada respecto a la variable sistema de remuneraciones de la dimensión de Recursos Humanos.

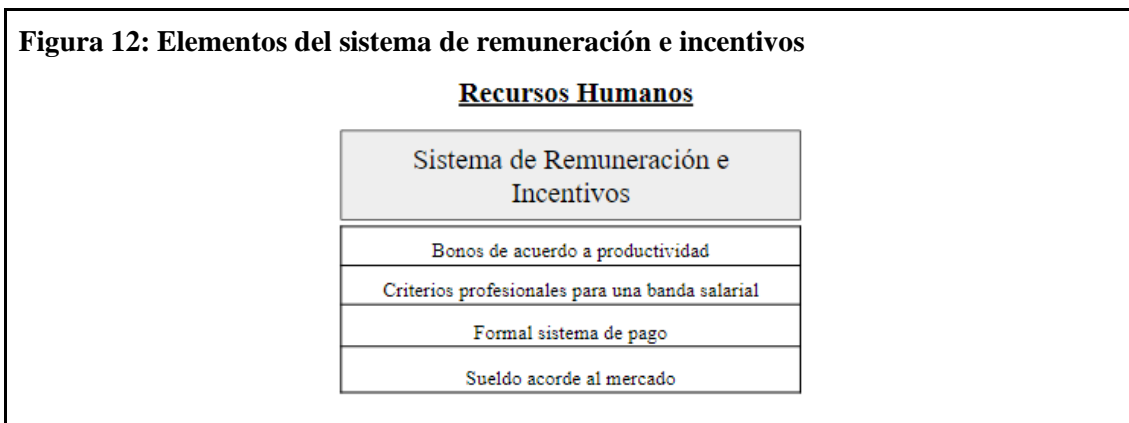
Estos aspectos fueron recopilados en base a la literatura hallada, pues ésta señala que la remuneración se debe regir bajo criterios profesionales, en los que no se involucre el vínculo afectivo que pueda existir entre el personal familiar (Hernandez & Portillo, 2016). Por ello, se deberá tomar en cuenta las competencias, antigüedad en el puesto de trabajo, salario del mercado, entre otros que aporten a una correcta estructura de la remuneración y un trato igualitario entre todos los miembros de la empresa. Este aspecto se ve reforzado con las entrevistas realizadas a expertos en la materia, quienes resaltan la aplicación de políticas de remuneración equitativas y correspondientes a cada puesto y el trabajo que implica cada una, según lo que se puede apreciar en la siguiente cita:

“Las políticas de recursos humanos de la empresa deben aplicarse por igual. A los familiares, como a los no familiares, eso es lo principal. En ese sentido, por ejemplo, un familiar



no debería ganar más, en principio un familiar debería ocupar un puesto porque cumple el perfil [...]. Eso, por un lado, y en segundo lugar, debería ganar tal y como se gana en la empresa, de acuerdo al perfil en el que están, o sea si es gerente, debe ganar como gerente y no más, no diferente que los otros gerentes[...].” (L. Albuquerque, comunicación personal, 2 de diciembre 2021)

Por esos motivos, en el siguiente apartado se realizará un análisis de la situación de SERINPES con los elementos del sistema de remuneración e incentivos.



### ***1.3.3. Hallazgos y contraste con la actualidad***

De acuerdo con lo señalado en los puntos anteriores, se plasmó la situación actual de la organización respecto a las variables y sus buenas prácticas, el cual se pudo realizar el siguiente gráfico lineal semáforo. Se marcó en color verde (1) el elemento de sistema de pago formal, ya que la empresa, a la fecha, mantiene a sus trabajadores en planilla y cumple con las obligaciones exigidas por la norma, como gozo de vacaciones, utilidades, gratificaciones, CTS, entre otros. Asimismo, estos pagos son otorgados de forma puntual, como lo presenta la siguiente cita proporcionada por un miembro no familiar de la empresa:

“[...] los pagos son puntuales, de repente un día, pero bien raro que se hayan demorado un día, pero generalmente, en conclusión, podría decirte que 100% es puntual.” (M.Q., comunicación personal, 17 de noviembre de 2021)

Como siguiente punto, se colocó en color amarillo (2) el elemento criterios profesionales para la banda salarial, pues la empresa no llega a cumplir completamente este aspecto. Si bien se tienen diferenciados algunos puestos en términos salariales, esto no se aplica en todos. Esto representa un punto importante, ya que SERINPES es una empresa que cuenta con diversos perfiles con distintos ambientes y roles en el trabajo, por ejemplo, se tiene personal laborando en la planta de procesos, supervisión a los clientes en la planta comercial, posiciones laborando en

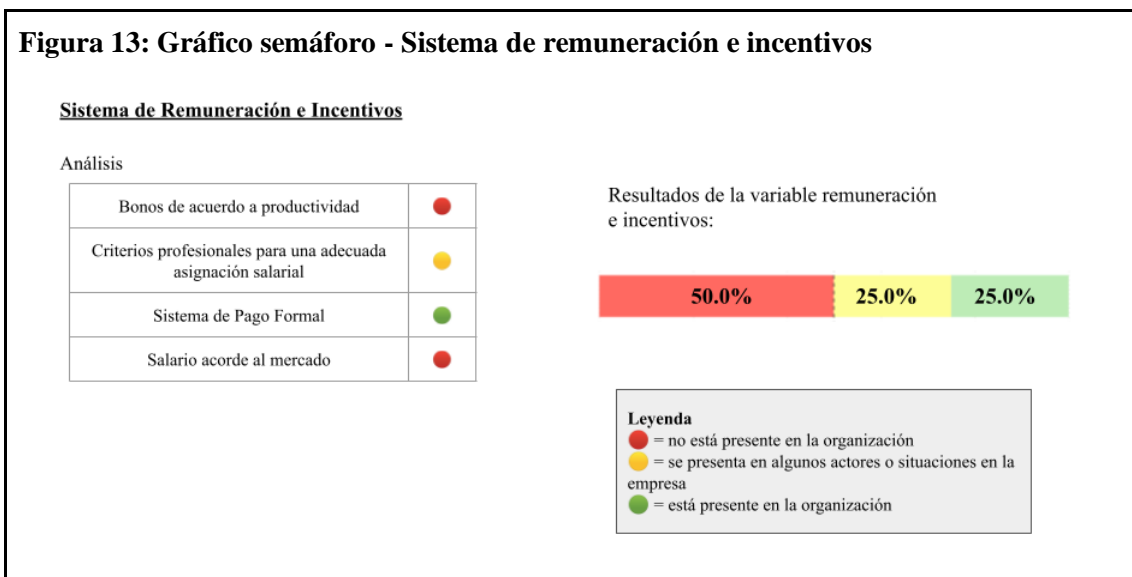
oficinas, entre otros. Asimismo, se debe potenciar este elemento con una visión imparcial y delimitar los salarios sin alguna distinción entre miembro familiar y no familiar, como lo señala un experto entrevistado:

“Estableciendo una mejor estructura adecuada [...] no porque eres el hijo del dueño vas a ganar veinte mil cuando por tu cargo deberías ganar cinco mil. Entonces, todas estas cosas hay que estructurarlas y como te digo, la familia; así como la empresa tiene su estructura, hay que estructurar a la familia.” (L. Alburquerque, comunicación personal, 2 de diciembre de 2012)

Por último, se señaló en color rojo las variables (3) bonos de acuerdo con productividad y (4) salario acorde al mercado; ya que según la información recopilada de la empresa no existen incentivos, ya sean económicos o no económicos, relacionados a la productividad del personal ni premios por eficiencia. Por otro lado, el factor de salario acorde al mercado también se encuentra en rojo, debido a que nuestros entrevistados expusieron que sus salarios no reflejan el trabajo realizado y tampoco está acorde al mercado; eso ocurrió tanto para personal familiar como personal no familiar, como se señala en estas citas confidenciales:

“...No, el salario está por debajo del mercado...” (R.S., comunicación personal, 18 de noviembre de 2021)

“...realmente por ser familia. El tema de los sueldos no va, no va con nuestro trabajo. Yo no estoy de acuerdo en realidad, pero bueno, es un tema familiar...” (G.Z., comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)



Como se logra apreciar en el gráfico 13, nuestros resultados indicaron que el 50% de estos elementos todavía no se encuentran preparados en un futuro proceso de profesionalización, el 25% se presentan de manera parcial en la organización quiere decir que se encuentra por momentos solamente en el personal familiar y no en el no familiar; mientras que el otro 25% de estas no se presentan en la organización y se deben trabajar prioritariamente.

#### **1.4. Análisis de la variable de promoción y evaluación de desempeño**

En el siguiente apartado se explicará el análisis realizado a la variable de promoción y evaluación de desempeño, la cual estará estructurada primero en explicar la situación actual de la empresa respecto a los elementos que involucran estas variables e inmediatamente se procederá a explicar las buenas prácticas que el marco teórico plasmó sobre esta misma para terminar con la conclusión de la situación de la variable junto al inicio de plan de acción.

##### ***1.4.1. Situación actual***

En el trabajo de campo, se ha encontrado que la forma de evaluación de desempeño en la organización no es tomada en cuenta para el personal familiar, pero sí al personal no familiar. En el primer caso, se explica que el personal familiar, ya sea gerencial o no gerencial, no reciben alguna evaluación de desempeño debido a que, según argumentan, en su momento no fue necesario y el puesto que ocupan es un tema de confianza familiar; sin embargo, el grupo de accionistas y dueños que lideran la empresa cada cierto tiempo se reúnen para observar los indicadores financieros de la organización, en estos también participan los gerentes de la empresa. En estas reuniones implícitamente se observa el desempeño de cada área responsable por cada familiar, no obstante, no llega a ser un sistema formal ni demuestra una claridad propia de ese tipo de evaluaciones. Además, cabe recalcar que, dentro de las entrevistas, el 100% de los familiares entrevistados, indicaron que les gustaría tener una evaluación de desempeño, ya sea para ellos mismos, como para sus pares, pues consideran que, de implementarse, podría generar una mayor eficiencia en sus puestos.

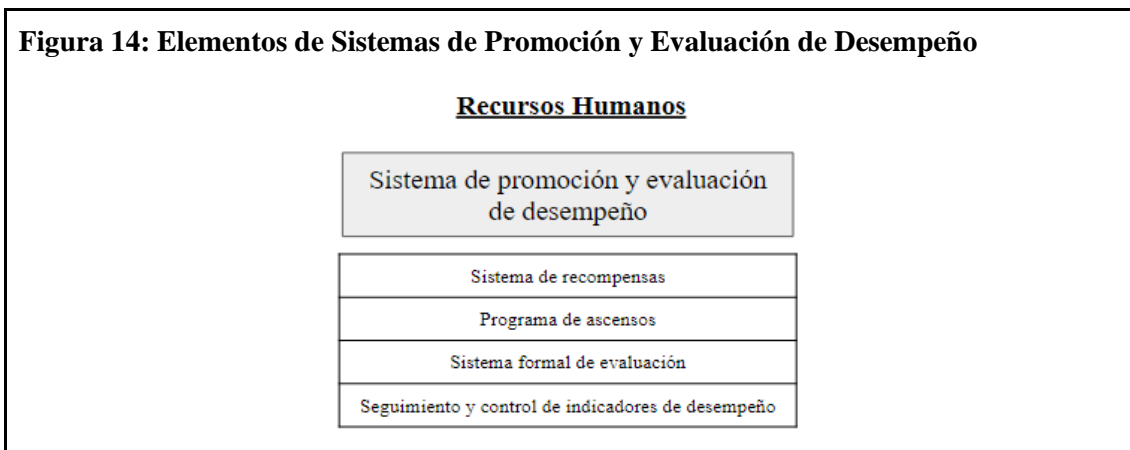
Por el lado del personal no familiar, mencionan que sí existe un sistema de evaluación de desempeño, debido a que algunos entrevistados comentaron que al personal que tenían a cargo realizaban una auditoría interna para poder conocer el desempeño en un momento dado. Además, a los jefes de cada área, el gerente familiar responsable, suele programar reuniones para que puedan observar los resultados de la empresa y así continuar con alguna estrategia comercial. Sin embargo, el proceso formal de estas evaluaciones no son las adecuadas debido a que los responsables de hacer seguimiento no tienen una estructura clara del momento ni con qué frecuencia se deberían realizar estas evaluaciones.

Dentro de las evaluaciones de desempeño, el apartado de sistemas de promoción y ascenso, para el personal familiar no existe prácticamente un sistema de ascenso, debido a que su asignación de puestos se ha realizado por confianza y querer tener un representante de cada familia Canales dentro de la empresa. Mientras que, para el caso del personal no familiar, comparándolo con la situación del personal familiar, en este sí existe una mayor oportunidad de ascenso o crecimiento debido a que algunos entrevistados nos comentaron que empezaron como practicantes y conforme pasaron los años si encontraban la oportunidad, aumentaban de puesto.

#### ***1.4.2 Buenas prácticas de RR.HH. respecto al sistema de promoción y evaluación de desempeño***

Según la teoría relacionada al sistema de remuneraciones e incentivos, se realizó el siguiente gráfico con los elementos detallados que deberá cumplir una empresa profesionalizada respecto a la variable sistema de remuneraciones de la dimensión de Recursos Humanos.

En primer lugar, de acuerdo con la teoría el sistema de recompensa debe estar relacionado con la orientación a los méritos, lealtad y antigüedad del colaborador. En segundo lugar, se debe promover un sistema de ascensos. En tercer lugar, debe existir una evaluación formal en la cual debe estar enfocada a objetivos y no solo percepciones del evaluador, la cual permita una retroalimentación con la finalidad de encontrar puntos de mejora en estos mismos. Finalmente, estos indicadores de desempeño deben realizarse de forma constante y ordenada para obtener un histórico objetivo del rendimiento del personal.

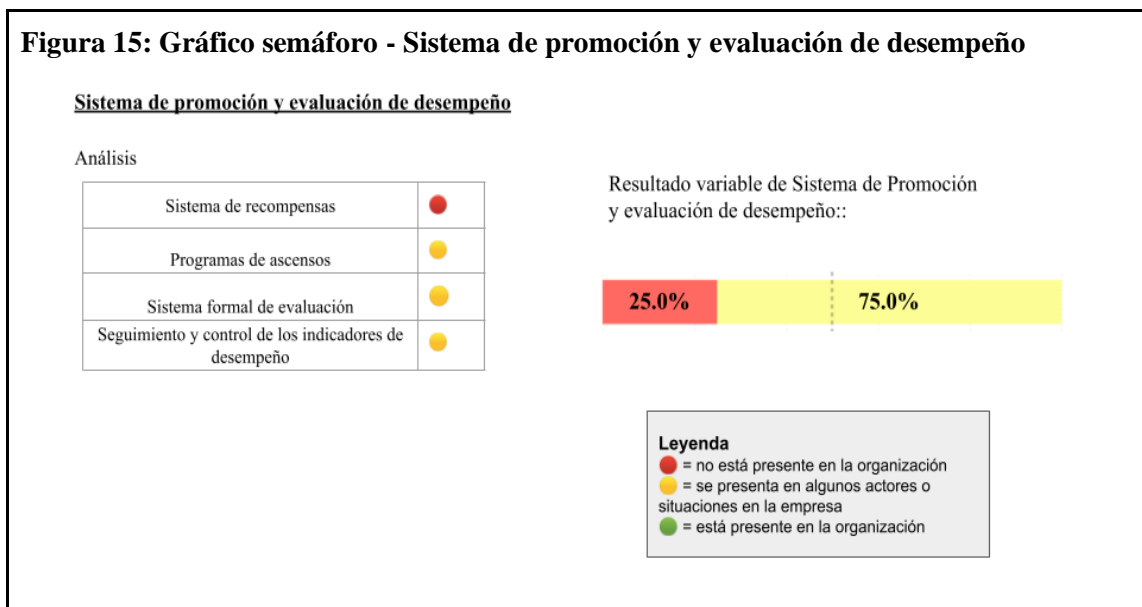


#### ***1.4.3. Hallazgos y contraste con la realidad***

Para el resultado del análisis se ha propuesto designar a la buena práctica de sistema de recompensas en color rojo, debido a que no se encontraron indicios de la implementación de estos dentro de la organización, pues los colaboradores llegaron a mencionar que desde hace años no

reciben un bono por productividad o recompensas; la teoría señala que estos sistemas son importantes para poder generar una mayor competitividad dentro de la empresa. Por parte de los programas de ascensos, se ha colocado el color amarillo debido a que este se presenta solamente para los miembros no familiares, los cuales algunos comentaron que, a lo largo de los años han sido ascendidos de su cargo; sin embargo, la mayoría de estos ascensos se llegaron a dar por un tema de que el jefe superior dejó el cargo y no por un tema de desarrollo profesional dentro de la organización; por parte de los miembros familiares, ellos ocupan el cargo que su familiar directo les ha asignado, sin la posibilidad de que exista un ascenso, pues por lo general son puestos de mayor jerarquía. Por otro lado, los sistemas formales de evaluación, también fueron marcados en color amarillo, debido a que solo se presenta para los miembros no familiares, pues estos son evaluados de acuerdo a los objetivos de su trabajo, por ejemplo, el jefe de control de calidad y su personal a cargo se le realiza una auditoría interna sobre las funciones realizadas en la semana; por el lado del jefe de planta se le evalúa de forma periódica respecto a la producción que han tenido a lo largo de esos meses. Sin embargo, por parte de los miembros familiares no se encuentran sistemas de evaluación que ayuden a visualizar su rendimiento dentro de la empresa, solamente a los gerentes familiares son de alguna manera medidos en la junta de directorio, pero tomando el lugar de accionista y cuidando sus propios intereses. Por el lado del seguimiento y control de los indicadores de desempeño, de igual forma se designó en color amarillo, a raíz de que estos se presentan para el personal no familiar, realizando un control de sus labores en diferentes momentos del mes; sin embargo, es importante comentar que estas evaluaciones en algunos casos no cuentan con el seguimiento óptimo, pues no se tiene una fecha de cierre de evaluación, sino que estas son revisadas en algunas reuniones programadas con el personal supervisor.

**Figura 15: Gráfico semáforo - Sistema de promoción y evaluación de desempeño**



Por tales razones, hemos concluido que, el 25% de los elementos de promoción y evaluación se deben empezar desde cero para cumplir con las buenas prácticas en la organización, mientras que el 75% de estas se encuentran en algunos actores o situaciones, y forma parte de un reto organizacional poder seguir complementando y así lograr un óptimo desempeño.

### **1.5. Análisis de la dimensión de recursos humanos y la relación con el desempeño financiero y no financiero**

Luego de haber descrito la situación actual de la empresa y estudiado cada variable de la dimensión, en esta sección se procederá a analizar la dimensión de recursos humanos para determinar los beneficios que se generará para la empresa de acuerdo con su desempeño financiero y no financiero. Y finalmente, exponer la dificultad o facilidad de la implementación en la organización de los elementos que se encuentran en rojo y amarillo.

En primer lugar, se puede concluir que el desarrollo de las variables de la dimensión recursos humanos, sí influenciará en el desempeño financiero de la empresa. Esto, en el sentido de que, si se optimizan los procesos de reclutamiento y selección, capacitaciones al personal, se mejora el sistema de remuneración e incentivos y el de promoción y ascenso, se presentará una mejora de acuerdo con los ratios financieros, en la medida que se incrementarían los ingresos por servicios brindados, ahorro de costos por reprocesos y otros relacionados al core del negocio. Un buen proceso de reclutamiento de personal ayudaría a identificar el perfil acorde al puesto y optimizaría sus actividades, evitando el posible costo de procesos repetitivos y el tiempo que un nuevo ingresante se adapta a su posición. Respecto a las capacitaciones del personal, también se generan efectos positivos, ya que el personal tendrá el conocimiento suficiente para realizar los adecuados procesos. Si se recluta a un personal competente con una remuneración de acuerdo con el mercado y con oportunidades de ascenso se generaría una mejor calidad de personal capaz de responder ante las diversas situaciones y necesidades de la empresa, lo cual se relaciona directamente con la competitividad de la empresa, pues esta se verá incrementada. De no desarrollarse esta variable, se contará con mayor carga laboral y el atraso de procesos y objetivos trazados, afectando directamente en las ventas de la empresa.

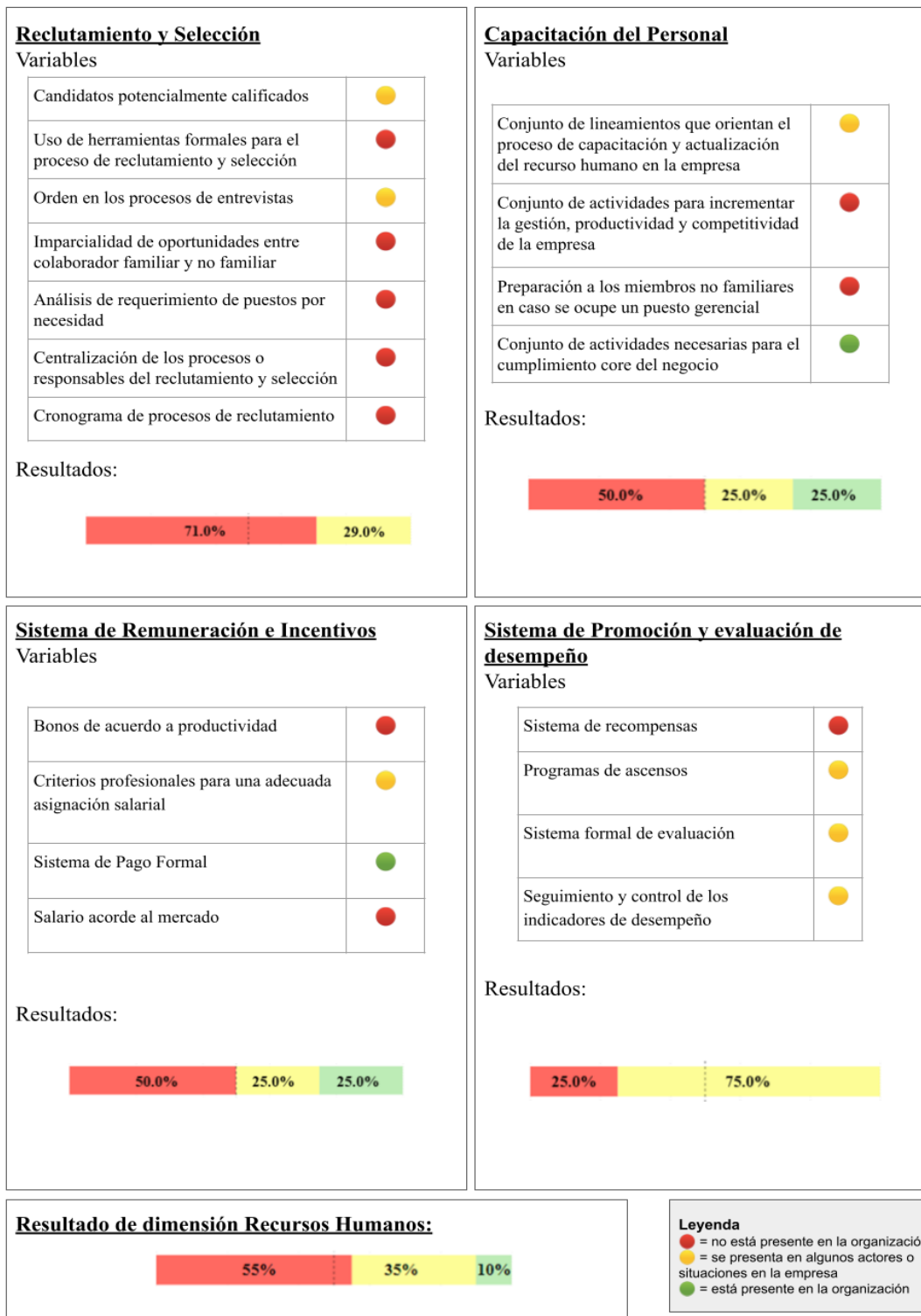
Además, así como existe una influencia en el desempeño financiero, la implementación de estas variables en las actividades de la empresa también genera una influencia positiva en los aspectos no financieros. Por ejemplo, si se optimizan las variables mencionadas dentro de la dimensión de recursos humanos, existirá un mejor control de la empresa, pues las actividades principales estarán organizadas bajo una plana mejor capacitada, tomando las mejores decisiones

a favor de la organización. Complementando el punto anterior, la información se encontrará centralizada y al alcance de los miembros encargados del área, por lo que, de surgir alguna duda o consulta, esta podrá ser debatida y analizada de manera más ágil y precisa. Otro punto importante para considerar es que, si se tiene un debido proceso de estas variables, el personal que ingrese a laborar en la empresa, serán considerados de la misma manera, ya sea un miembro familiar o no familiar, tomando una decisión objetiva, donde prime lograr los objetivos estratégicos de la organización, reduciendo el altruismo familiar.

A raíz de lo mencionado, se encontró que la profesionalización de la dimensión de recursos humanos será un reto con cierta complejidad de implementarse, debido a los siguientes puntos:

- (1) Como se muestra en el gráfico 16, el 55% de todas las variables de las dimensiones de recursos humanos todavía no se encuentran presentes en la organización, lo cual indica que existe un proceso largo y complejo para nivelarse.
- (2) Dentro de la empresa aún no existe un área específica de Recursos Humanos, el cual se encarga de los procesos claves como reclutar, asignar, organizar, etc., permitiendo una mayor eficiencia en las actividades.
- (3) La gerencia no brinda la importancia necesaria al aspecto estratégico dentro de la organización, por ejemplo, por el lado de las capacitaciones, estas deben ser propuestas para mejorar el rendimiento de la empresa y contar con un personal más preparado, cosa que no se muestra en un grado pertinente. La promoción y ascenso debe estar orientado a contar con un personal con más experiencia y conocimientos en el área, promoviendo su desarrollo y formándose como un personal de alto potencial; teniendo en cuenta que, en un largo plazo, esta especialización de cada personal influirá en la competitividad general de la empresa.

**Figura 16: Resumen Variables Recursos Humanos**

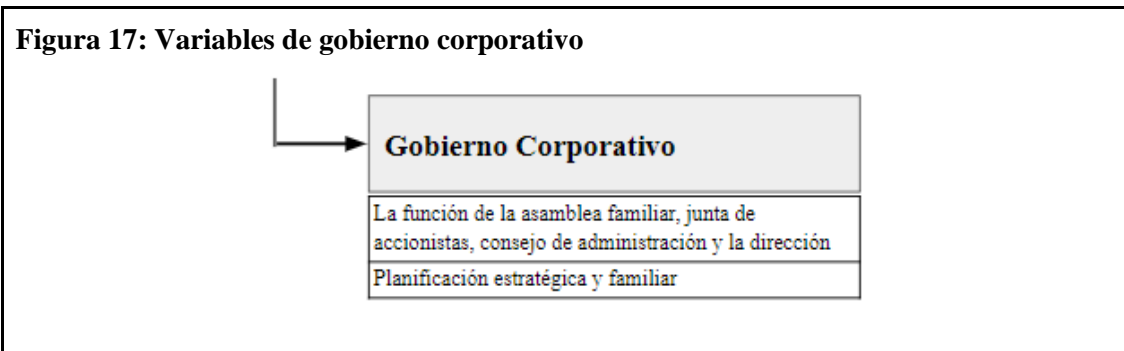


**Legenda**  
 ● = no está presente en la organización  
 ● = se presenta en algunos actores o situaciones en la empresa  
 ● = está presente en la organización



## 2. Dimensión gobierno corporativo

En esta sección se analiza la dimensión de gobierno corporativo tomando en consideración las dos principales variables encontradas en la teoría que señala toda empresa debe tener cuando empiece el proceso de profesionalización: (1) la función de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administración y dirección y (2) la planificación estratégica y familiar (figura 17).



### 2.1. Análisis de la variable de la función de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administración y dirección

En el siguiente apartado, se procederá a describir la situación actual con los hallazgos encontrados en el trabajo de campo para proceder a continuar con la explicación de las buenas prácticas de esta misma variable y así terminar con la conclusión del análisis actual de la empresa en estos elementos de cada una de las variables de la función de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administrado y dirección.

#### 2.1.1. Situación actual

En primer lugar, dentro de la investigación, se ha encontrado una relación de esta variable con un conflicto de intereses, el cual se presenta en el caso de que los miembros de la gerencia administrativa también pertenecen a la junta de accionistas de la organización. Esto se da por el hecho de que el fundador perteneciente a la primera generación le asignó un puesto en la gerencia y además también tiene cargo como representante legal en la toma de decisiones como accionistas. En esa misma línea, encontramos que la distribución de accionistas se encuentra conformada por un representante de cada uno de los ocho hermanos, ya sea hijo/a o el mismo dueño; por parte de la gerencia administrativa, se encuentra a cargo de los gerentes asignados en la empresa, todos hijos de algún accionista; mientras que por el lado de la asamblea familiar, los entrevistados consideraron que no tienen una asamblea familiar pero que la junta de accionistas sería su similar, pues en ella se tratan aspectos y temas familiares como organizacionales.

En primer lugar, la junta de accionistas, como se mencionó anteriormente, está conformada por un miembro de la primera generación y representantes legales de los fundadores. Sobre sus reuniones, se encontró que estas no se realizan constantemente y además no se dan de una forma planificada. De esto, resaltamos dos importantes citas de las entrevistadas que pertenecen a la familia:

(1) “Lo que pasa es que el tiempo siempre es limitado. No siempre salen cosas nuevas” (A.C., comunicación personal, 15 de diciembre 2021)

(2) “nosotros nos reunimos en la Junta de accionista que tiene como mínimo una reunión al año, que la Junta General que se da terminando el ejercicio del año entre los tres primeros meses del siguiente año”. (J.Z., comunicación personal, 04 de diciembre de 2021)

En segundo lugar, el consejo de administración y dirección se encuentra a cargo de la segunda generación de la familia, las reuniones que los miembros generan no se dan de manera constante pues los miembros familiares destacan que estas reuniones se dan por necesidad “*no es que tengamos reuniones mensuales o semestrales, no, para lo que se necesita se junta o sino no se junta, así de simple*”, declararon. En estas reuniones se llegan a discutir temas sobre la situación comercial de la empresa comparando con los números más actualizados que cuentan.

En tercer lugar, por parte de la asamblea familiar, la empresa no cuenta con una, pero la junta de accionistas puede llegar a ser su similar debido a que en sus reuniones también se conversan temas familiares.

La teoría de la profesionalización de una empresa familiar, dentro del gobierno corporativo, mencionan que esta debe estar preparada para una futura sucesión, debido a que es un suceso inevitable que sucederá. A pesar de esa afirmación, en la empresa no se ha discutido un plan de sucesión, pero independientemente cada gerente reconoce que es necesario. Asimismo, dentro de la empresa se pudo observar que los miembros familiares gerenciales y accionistas no han conversado sobre un protocolo de sucesión, alguna razón del porqué es debido a que esperan que termine la primera generación, para evitar originar conflictos entre los miembros de la familia.

Por otro lado, la literatura señala que, dentro del ámbito de la gerencia administrativa, junta de accionistas y la asamblea familiar se deben discutir y tomar decisiones estratégicas para la organización y no solamente tomando en cuenta el aspecto operativo. Dentro de la empresa, esto no se encuentra presente, debido a que no cuentan con un plan estratégico, no hay un cronograma de reuniones y no cuentan con una visión de crecimiento.

Finalmente, dentro de las entrevistas se preguntó sobre un caso hipotético en el que el gerente general llegara a ser un miembro no familiar, buscando determinar cuál sería su opinión

al respecto. Tanto para los familiares gerenciales y no gerenciales mencionaron que sería lo mejor y les gustaría que fuese por las siguientes razones: (1) al nuevo gerente se podría exigir resultados, (2) sería una persona con conocimientos frescos (3) no existiría un conflicto de intereses y (4) trabajaría para el bienestar de la empresa y no el propio.

### ***2.1.2. Buenas prácticas de la profesionalización***

Dentro de la literatura expuesta en el marco teórico y los hallazgos con los expertos, para efecto del análisis de esta investigación se ha propuesto para la variable de la función de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administración y dirección se analice respecto a estos cuatro elementos de buenas prácticas los siguientes elementos para una correcta profesionalización: (1) delimitación de funciones dentro de cada grupo, (2) incorporación de miembros familiares y no familiares en la asamblea administrativa y gerencial (3) correcta gestión del conflicto de intereses y (4) decisiones en base a objetivos (operativos y estratégicos).

Respecto al punto (1) todo órgano de gobierno debe cumplir con las obligaciones que a cada uno les compete, dentro del marco teórico se explican cuáles son las obligaciones y responsabilidades de la junta de accionistas, el consejo de administración y la asamblea familiar. De acuerdo con el siguiente elemento, (2) la incorporación de miembros familiares y no familiares en la asamblea administrativa y gerencial, de acuerdo a la teoría es debido a que se debe buscar gerentes capacitados y con una vasta experiencia en el campo, con la finalidad que mejore el rendimiento de la organización y genere una visión estratégica a la empresa. Sobre (3) la correcta gestión del conflicto de intereses señala que el consejo de administración debe velar por los intereses de la organización; sin embargo, cuando se analiza la situación de SERINPES, se da cuenta que los gerentes son los mismos accionistas, lo cual genera un posible problema de cuidar los intereses personales y no de la empresa. Finalmente, el punto (4) relacionado a las decisiones en base a objetivos, deben ser medibles, ya sean operativas o estratégicas, dando claridad sobre el desempeño de cada órgano de gobierno. (Figura 18)

**Figura 18: Elementos de la función de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo administrativo y dirección**

| <u>Gobierno Corporativo</u>  |  |
|--|--|
| La función de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administración y dirección  |  |
| Delimitación de funciones dentro de cada órgano  |  |
| Incorporación de miembros familiares y no familiares en la asamblea administrativa y gerenciales |  |
| Correcta gestión del conflicto de intereses  |  |
| Decisiones en base a objetivos (operativos y estratégicos)                                       |  |

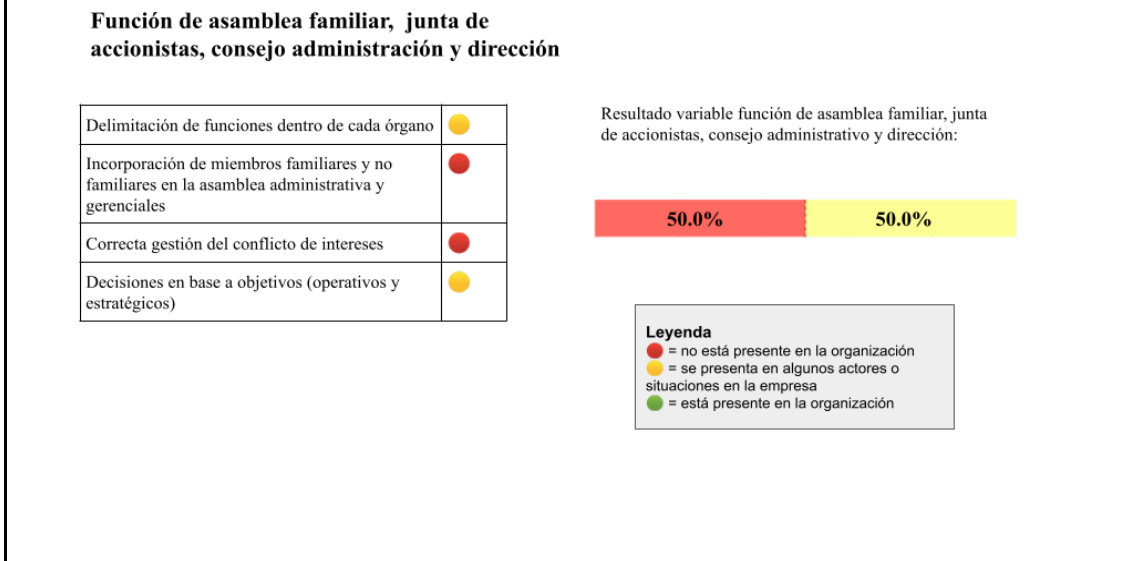
### ***2.1.3. Contraste de la situación actual con las buenas prácticas***

Se ha encontrado que el elemento relacionado a la delimitación de funciones se encuentra en color amarillo, lo cual demuestra que aún no se encuentra presente en un 100% dentro de la organización, esto debido a que tanto la junta de accionistas como el consejo de administración conocen y saben cuáles son sus funciones en cada uno de los grupos; sin embargo, esto podría mejorar si llegan a existir diferentes actores en cada una de estas y así poder evitar problemas como el conflicto de intereses entre la propiedad del accionista y rentabilidad de la empresa. Por el lado del elemento de incorporación de familiares y no familiares en la asamblea administrativa, se ha colocado una calificación de rojo, ya que aún no existe esta práctica en la organización y esto se debe, sobre todo a una forma de pensar de algunos miembros de la gerencia, aludiendo que la empresa debe mantenerse en propiedad de la familia, idea que también se presenta en la teoría definido como el sentido paternidad de la empresa familiar. Por otro lado, acerca de la correcta gestión del conflicto de intereses, se ha calificado en rojo debido a que, como se ha venido mencionando a lo largo de la sección, los miembros de la gerencia directiva son los mismos actores que participan en la junta de accionistas. Por último, las decisiones en base a objetivos se han decidido categorizar en color amarillo, puesto que estas decisiones que se dan dentro de la organización se realizan en base a objetivos operativos y no estratégicos, siendo importante esta última para saber a dónde quiere llegar como organización. En otras palabras, las decisiones que se generan en la organización se dan para el correcto funcionamiento de los servicios que se brinda, pero no llegan a ser decisiones en base a objetivos estratégicos que permiten un crecimiento profesional de la organización.

Por tales razones, se pudo identificar que, de los elementos de la función de asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administración y dirección el 50% de estas se deben

empezar desde cero para empezar a realizar unas buenas prácticas en la organización, mientras que el 50% de estas se encuentran en algunos actores y situaciones.

**Figura 19: Gráfico semáforo - Función de asamblea familiar, junta de accionistas, consejo administración y dirección**



## 2.2. Análisis de la variable de la planificación estratégica y familiar.

En el siguiente apartado, se procederá a describir la situación actual con los hallazgos encontrados en el trabajo de campo para proceder a continuar con la explicación de las buenas prácticas de esta misma variable y así terminar con la conclusión del análisis actual de la empresa en estos elementos de cada una de las variables de planificación estratégica y familiar.

### 2.2.1. Situación actual

Dentro de la investigación, se pudo constatar que en la empresa existe una planificación de corto plazo de la forma en que el personal no familiar y familiar presentan proyectos para la mejora de la actividad comercial de la organización; por ejemplo, hace un par de años el Terminal Pesquero de Villa María del Triunfo implementó el sistema de tarjetización, en el cual sus clientes directos podrían marcar sus ingresos del terminal de forma automática ayudando de esta manera a controlar de manera más eficiente a estos mismos en respecta al cobro del alquiler y control de asistencias. De la misma forma, también en los últimos años la gerencia ha propuesto un proyecto en el cual pueden tener la información más ordenada a la hora de tomar decisiones.

Por otro lado, respecto a la planificación estratégica del negocio, este no aparece en la organización pues toda acción que la empresa toma es sobre un tema operativo o decisiones para aumentar la rentabilidad a los accionistas, esto se destaca cuando el personal familiar tanto

gerencial como no gerencial comentaron que no existe un proyecto de crecimiento empresarial, incluso sabiendo que cuentan con los recursos necesarios para seguir creciendo; sin embargo, un hallazgo importante por comentar es que, si bien como organización no existe un proyecto, como personal familiar gerencial cada miembro cuenta con un proyecto distinto pensado para el terminal pesquero como (1) automatizar toda la información contable (2) abrir una sucursal en otro distrito o país (3) crear su propio producto o (4) ampliar el propio terminal.

Por parte del protocolo familiar, hasta la fecha no ha sido trabajado dentro de la organización; a pesar de esto, los miembros familiares en general son conscientes que este es muy importante para una correcta gestión, citando a dos miembros familiares:

“Estamos mal, porque lo primero sería crear un protocolo familiar donde definamos ciertas normas para que nosotros mismos podamos imponerlas. Por ejemplo, si va a entrar un familiar, que cumpla con los requisitos mínimos para entrar, que pase el mismo proceso de selección que todos.” (A.C., comunicación personal, 15 de diciembre de 2021)

“Hemos hablado mucho de implementar este protocolo familiar, debido a que las familias están creciendo.” (J.C., comunicación personal, 15 de diciembre de 2021)

Por tales razones, es importante un protocolo familiar en el cual están incluidos temas como selección de un personal familiar, el proceso de sucesión, decisiones de contingencias frente a un problema familiar, entre otros.

Por último, hemos encontrado que la gerencia de la organización está siendo administrada por miembros familiares sin generar un desarrollo profesional a la compañía, esta gerencia no cuenta con un plan de mejora o una evaluación imparcial por parte de los accionistas con el fin de realizar un crecimiento en la empresa, esto se da por los problemas descritos anteriormente como conflicto de intereses o altruismo familiar.

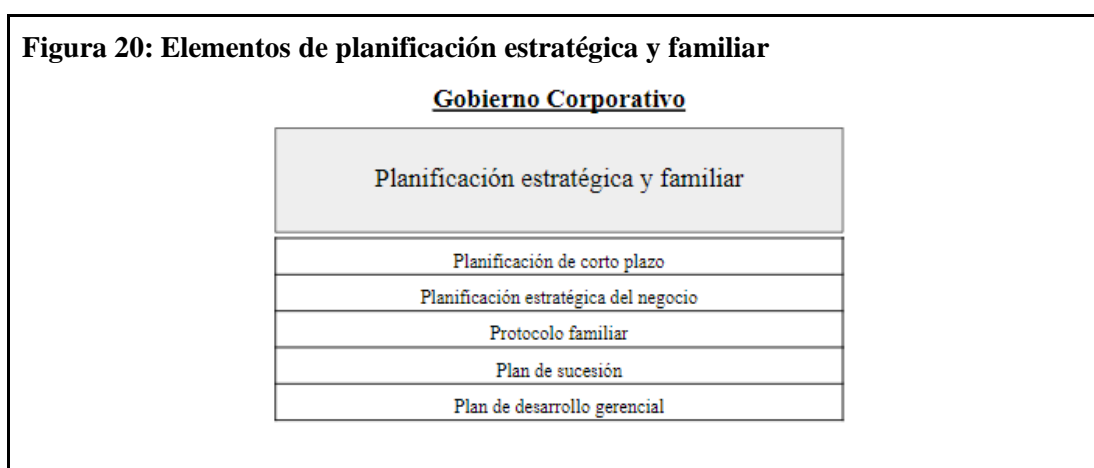
### ***2.1.2. Buenas prácticas de profesionalización***

De acuerdo con la literatura investigada y las entrevistas realizadas a expertos en la materia, se diseñaron los siguientes elementos correspondientes a la variable de planificación estratégica y familiar para que se realice un proceso de profesionalización adecuado.

Estos son los siguientes: (1) Planificación de corto plazo, (2) planificación estratégica del negocio, (3) protocolo familiar, (4) plan de sucesión y (5) plan de desarrollo gerencial. (Figura 20)

Respecto al punto (1), toda empresa profesional debe contar con una planificación de corto plazo en el cual tiene como finalidad realizar de forma ordenada los servicios que brinda.

De acuerdo con el punto (2), la empresa debe contar con una planificación estratégica del negocio que permita tener claridad sobre la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa. El tercer elemento, (3) el protocolo familiar es importante debido a que tiene la finalidad de componer un proyecto familia-empresa que motive a la familia, creando un espíritu de unidad y compromiso. El siguiente punto (4) resalta la importancia de realizar un plan de sucesión, por el motivo de que es un escenario que definitivamente va a suceder en algún momento y toda organización debe estar preparada cuando se dé. Finalmente, respecto al punto (5) un plan de desarrollo gerencial debe realizarse debido a que de esta forma se va a generar una empresa competitiva dentro del ámbito empresarial con una visión y objetivos claros, así como también alineados con la situación actual.



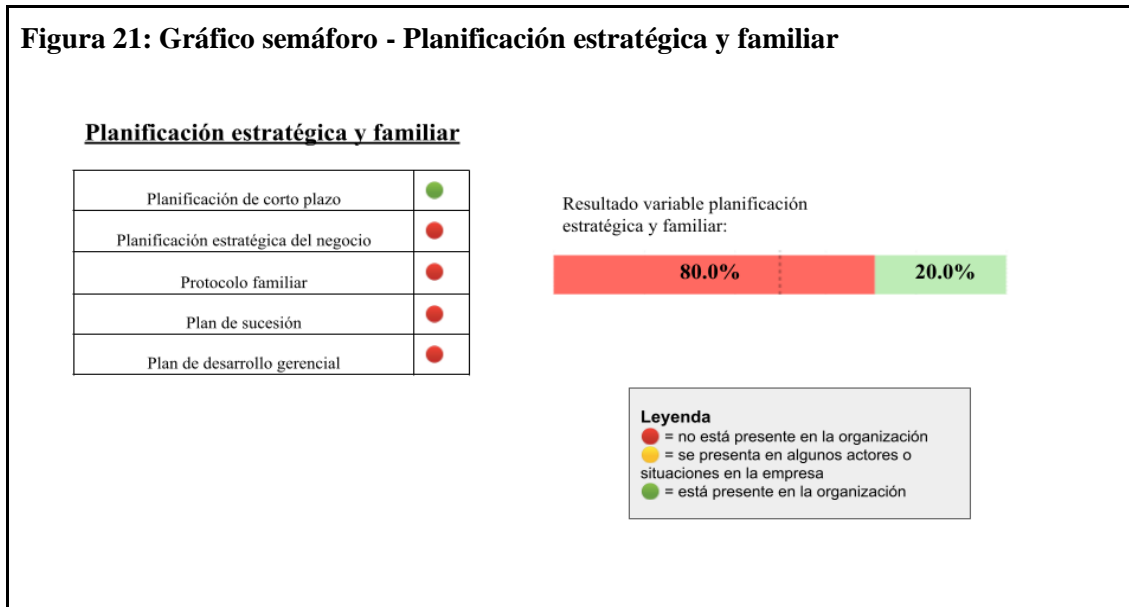
### ***2.1.3. Contraste situación actual con las buenas prácticas***

Como se mencionó anteriormente, en esta etapa se le colocará una etiqueta a cada elemento según nivel de profesionalización encontrado en el trabajo en campo.

Para el resultado de este análisis se ha asignado a la planificación de corto plazo el color verde, debido a que se llegó al punto de que este sí se encuentra presente dentro de la organización, por ejemplo, cuando el personal menciona los proyectos que se han logrado y los que tienen en mente para un mejor desarrollo de la actividad comercial de la empresa. Por parte de la planificación estratégica del negocio se clasificó en color rojo debido a que no se cuenta con un debido proceso el cual ayude o mejore el crecimiento del negocio, solo se encontraron propuestas de planes diferentes en cada uno de los gerentes, pero no como unidad o empresa. Por el lado del protocolo familiar, también se ha colocado en color rojo; debido a que esta buena práctica tampoco se ha tomado en cuenta en la empresa; a pesar de esto, los personales familiares conocen la importancia de esta y están abiertos a diseñar un protocolo, cambio de gerencia, entre otros procesos necesarios. Por parte del plan de sucesión, como se comentó, todavía no existe en la

organización, pero, de la misma forma que el protocolo familiar, los miembros tienen conocimiento que es muy importante tener estructurado cuál va a ser el siguiente paso cuando la siguiente generación empiece a liderar. Finalmente, el plan de desarrollo organizacional de igual forma fue catalogado en color rojo debido a que, al no tener estructurada una planificación estratégica y que en este solamente esté incluido el personal familiar, no permite que la organización cuente con un plan que le permita saber cómo va a desarrollarse en los próximos años.

**Figura 21: Gráfico semáforo - Planificación estratégica y familiar**



Por tales razones, hemos concluido que, según los elementos de la planificación y estrategia familiar, el 80% de estas se deberán implementar desde cero para empezar a realizar unas buenas prácticas en la organización, mientras que el 20% de estas se encuentran en algunos actores y situaciones.

### **2.3. Análisis de la dimensión de gobierno corporativo y la relación con el desempeño financiero y no financiero**

Después de haber descrito la situación actual de la empresa y estudiado cada variable, en la presente sección se procederá a analizar la dimensión en general de gobierno corporativo para determinar los beneficios que se generará para la empresa de acuerdo con su desempeño financiero y no financiero. Finalmente, se planea exponer la dificultad o facilidad de la implementación de los elementos en la organización.

En el desempeño financiero, el desarrollo de las variables influenciaría positivamente, pues al incrementarse el número de reuniones, se tendrá un mayor espacio para discutir sobre



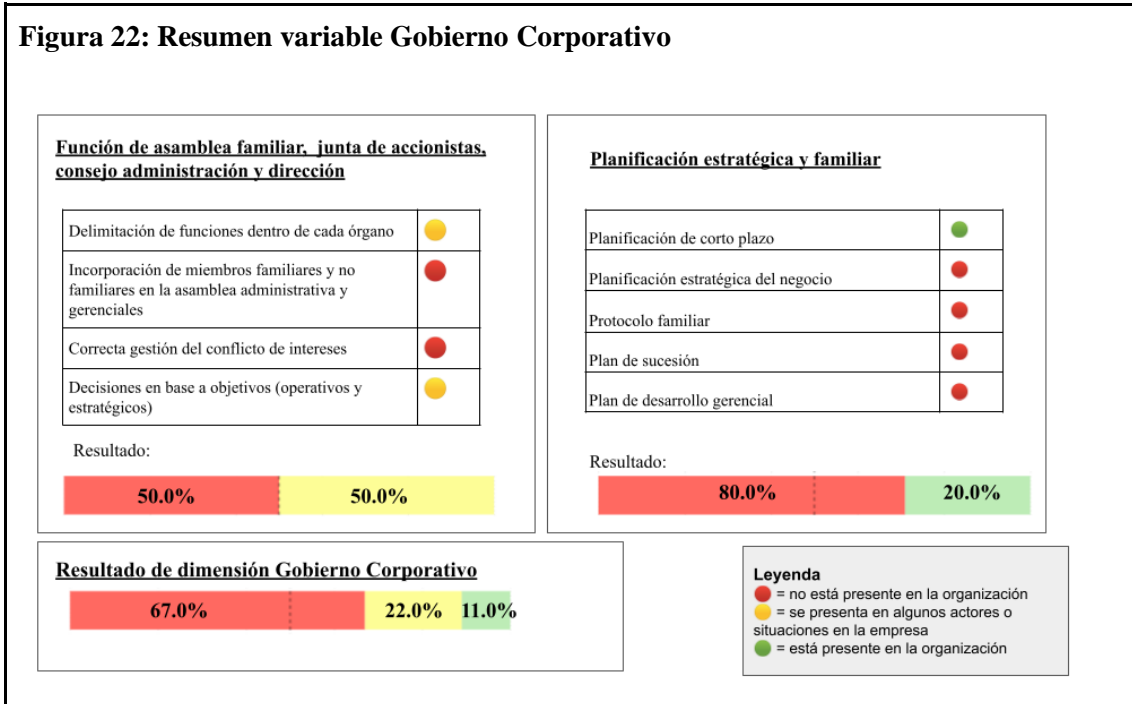
temas relacionados a las ventas del negocio, la variación de ingresos por servicio, los costos a través del tiempo, entre otros.

Por el lado del desempeño no financiero, si existe un protocolo familiar que permita estructurar el actuar de los miembros de la organización en determinados casos, habrá una reducción de recursos, como tiempo, mano de obra, entre otros. Asimismo, influiría en el control familiar, pues no estaría puesto solo en una persona en específico, y esta persona no sería la única con los conocimientos necesarios para actuar en determinadas situaciones, sino que éstas se plantearían con anticipación y así todos los miembros familiares contarían con la especialización necesaria para afrontar algunas circunstancias de la mejor manera, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales. Esto, a su vez, llevaría a una reducción del conflicto de intereses, pues se dejaría de pensar individualmente por accionista, a tomar decisiones y planteamientos teniendo en cuenta los objetivos organizacionales.

A raíz de lo mencionado, se encontró que la profesionalización de la dimensión de gobierno corporativo será un reto con cierta complejidad de implementarse, debido a los siguientes puntos:

- (1) Como se muestra en el gráfico 22, el 67% de todas las variables de las dimensiones de gobierno corporativo todavía no se encuentran presentes dentro de la organización, lo cual indica que existe un proceso largo y complejo para nivelarse.
- (2) Debido a que existe un conflicto de intereses, en el cual los miembros de la familia son parte a su vez de los accionistas y de la gerencia, será complicado cambiarlo, ya que es poco probable o costará más esfuerzo que un accionista deje la gerencia, ya que se encuentra representando a su respectiva familia. Por ello, como señala Luis Alburquerque, experto entrevistado en la investigación, se debe entrar en un proceso de concientización, de preparación de todos los miembros en el que se den cuenta que la mejor decisión es la mejor, además de poder ingresar a alguien no familiar, que tome las decisiones de manera objetiva.

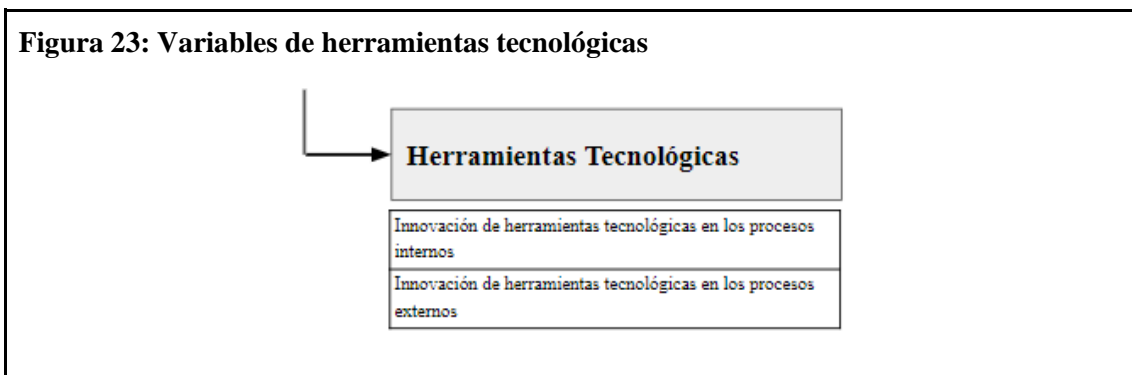
**Figura 22: Resumen variable Gobierno Corporativo**



### 3. Dimensión herramientas tecnológicas

Como siguiente dimensión, en esta sección se analizará el uso y presencia de herramientas tecnológicas en los diversos procesos de la organización, tomando en consideración las dos principales variables que se pudo concluir de la teoría revisada de acuerdo a las investigaciones que señalan que una empresa debe tener cuando empiece el proceso de profesionalización: (1) uso e innovación de herramientas tecnológicas en procesos internos y (2) uso e innovación de herramientas tecnológicas en procesos externos. (figura 23)

**Figura 23: Variables de herramientas tecnológicas**



#### 3.1. Análisis de la variable de la innovación de herramientas tecnológicas en los procesos internos

A continuación, se describirá la situación actual de la empresa respecto al uso de herramientas tecnológicas empleadas en sus procesos internos, los que incluyen las actividades

realizadas tanto en planta como en oficina. En esta sección se muestran los hallazgos encontrados en el trabajo de campo mediante las entrevistas y focus group; luego se explicará las buenas prácticas y elementos que presenta la variable, para finalmente realizar un análisis y medir la situación de la empresa respecto a cada elemento descrito en la sección de buenas prácticas.

### ***3.1.1. Situación actual***

De acuerdo con lo encontrado en las entrevistas realizadas al personal laboral de la empresa, los miembros familiares mencionaron que aún no se encuentran en un nivel óptimo de tecnología en sus procesos internos. En el área de contabilidad y finanzas, falta implementar mecanismos que permitan un mejor desarrollo y eficiencia; como indica la siguiente cita:

“El hecho que no tengamos todo ordenado, sistematizado, dificulta más que entremos a la página de Google, buscar uno por uno, te toma más tiempo que hacer las cosas que hacerlas o de manera automática [...]. (A.C., comunicación personal, 15 de noviembre de 2021)

Esto, indica que los procesos actuales no están siendo aprovechados de manera eficiente para que ahorre recursos como tiempo, mano de obra, entre otros.

Asimismo, en las entrevistas con el personal familiar que no ocupa cargos gerenciales, mencionaron que, para las actividades en el área de operaciones, las maquinarias que contaban no eran muy actualizadas, a pesar de que se habían hecho cambios en los últimos años. Respecto al personal laborando en oficinas, señalaron que cuentan con equipos como computadoras, las cuales no son equipos muy modernos. Destacan que en el último período se ha estado agregando un sistema en el área de contabilidad, la cual se considera uno de los mayores logros por parte de la empresa. Como se comentó anteriormente, el punto de uso de tecnología en los procesos internos de la empresa se encuentra en proceso, como indica la siguiente cita:

“Yo implementaría el tema de la tecnología que todavía falta porque este sistema que han implementado se ha quedado a medias, remodelará todos los equipos del Terminal porque realmente son equipos ya bien antiguos, entonces sí se remodelará, yo creo que el tema del uso de máquinas también requiere que estén en buen estado” (K.C., comunicación personal, 26 de noviembre de 2021)

Respecto a las entrevistas realizadas por el personal no familiar laborando en SERINPES, comparten la idea de que el pesquero todavía está en camino para tener un buen uso de herramientas tecnológicas. Uno de los puntos más críticos para ellos, se relacionaba al equipo de trabajo proporcionado por la empresa, de acuerdo con lo comentado, la empresa no proporcionaba la entrega de laptops, impresora, entre otros equipos relacionados. Por lo cual, muchos de ellos tuvieron que traerlo de sus domicilios y adaptarlos en sus actividades de trabajo, la reacción de

estos, según las siguientes citas, en un comienzo fue de confusión, pero con el pasar del tiempo, ya fueron acostumbrándose al punto indicado.

“Al principio dije, pucha, tengo yo que llevar las cosas, la empresa tiene que ponerse una laptop o una PC, pero con el paso del tiempo ya me acostumbré, ya es personal mío [...]”. (R.S., comunicación personal, 18 de noviembre de 2021)

“La empresa no me ha brindado recursos tecnológicos. Yo me he tenido que traer mi computadora, mi impresora. Lo que sí se nos ha dado ha sido el correo electrónico. Al menos en mi área, yo traje mis cosas. Pero, supongo que la empresa sí me lo podría dar, pero yo, al menos, estoy trabajando con mis cosas.” (C.S., comunicación personal, 17 de noviembre de 2021)

Sobre el personal operario en planta, recalcan la importancia de programas avanzados que mejoren sus actividades diarias, como la implementación de software que ahorre costos y mano de obra. Como lo que expresa la siguiente cita, viendo la situación de otras empresas similares, SERINPES tiene algunas actividades que faltan mejorar.

“Bueno, con todo, los almacenes en otras empresas he visto que lo hacen con software, acá he visto que el encargado lo hace manualmente, y luego a veces lo pasa a la computadora, así varios sectores deben mejorar.” (R.S., comunicación personal, 18 de noviembre de 2021)

Sin embargo, el área que labora en oficinas indicó que también tuvieron una observación, relacionado al grado de tecnología en sus procesos, por lo que realizaron su consulta a la gerencia para poder implementar un nuevo programa, el cual fue aceptado, según indica la siguiente cita:

“Cuando se hizo un análisis y evaluación de todo lo que estaba en el área contable, se solicitó un software especializado que no se contaba y se adquirió. La renovación de las computadoras también se hizo porque comenzaron a presentar fallas y la empresa también las adquirió [...] ellos estaban dispuestos a todo tipo de sugerencias y sustentado para que se mejore el trabajo y lo adquieran. No hay ningún impedimento, en cuestión de recursos tecnológicos, logísticos, no tenemos inconveniente, se hace la solicitud y la prueban y nos la entregan. No hay problema.” (J.M., comunicación personal, 30 de noviembre de 2021)

Sobre el uso de correo corporativo, algunos trabajadores indicaron que, si tenían, otros que no; sin embargo, se pudo constatar que, dentro del personal laborando en el área de operaciones, no hacen uso de estos por desconocimiento, necesidad y/o costumbre, cosa que dista del área laborando en oficinas.

### 3.1.2. Buenas prácticas de la profesionalización

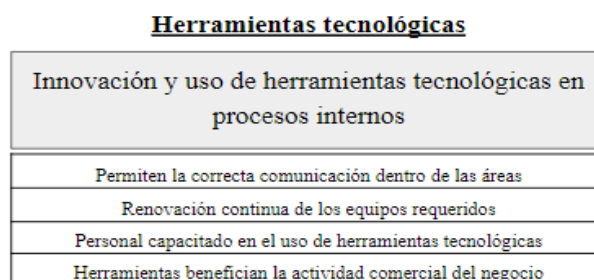
De acuerdo con la literatura investigada y las entrevistas realizadas a expertos en la materia, se diseñaron los siguientes elementos correspondientes a la variable de innovación y uso de herramientas tecnológicas en los procesos internos de la empresa.

Estos son los siguientes (1) Permite la correcta comunicación dentro de las áreas; (2) renovación continua de los equipos requeridos, (3) personal capacitado en el uso de herramientas tecnológicas y (4) herramientas que benefician la actividad comercial del negocio (figura 24).

Respecto al punto (1), la correcta comunicación dentro de las áreas, se toman en cuenta las aplicaciones de comunicación como telefonía móvil, Internet, correo electrónico, Intranet o Extranet (Hernandez & Portillo, 2016); las cuales permitirán lograr una eficiencia y rapidez en sus funciones. Sobre el siguiente elemento (2), se precisa que es importante que una empresa cuente con los equipos de trabajo necesarios para una correcta resolución de las actividades de los colaboradores. Según el giro de la empresa, el aspecto de renovación de equipos juega un papel esencial, pues definirá su operatividad.

El próximo aspecto (3), se encuentra relacionado con el personal que labora dentro de la empresa, pues no solo es importante que se cuente con maquinarias modernas, sino que el personal tenga las capacidades necesarias para poder manejarlas y sacar un máximo provecho. De lo contrario, no presentará un aporte significativo a la organización, la inversión deberá ser por ambos lados, para adquirir equipos actualizados, y para poder capacitar al personal y se encuentre listo para dar uso a las máquinas. Por último, se tiene como último elemento (4) a las herramientas que mejoraría en la actividad comercial del negocio, en el caso de SERINPES, está ligada directamente a la comercialización de productos hidrobiológicos, por lo que sus herramientas tecnológicas que implementa deberán tener una relación directa en la situación comercial.

**Figura 24: Elementos de innovación y uso de herramientas tecnológicas en procesos internos**



### ***3.1.3. Hallazgos y contraste***

Después de haber descrito la situación actual de la empresa y las buenas prácticas o elementos que una empresa debe cumplir para desarrollar la variable expuesta, se realizó el siguiente gráfico lineal, donde muestra el grado en el que están los elementos anteriormente mencionados. Se consideró que el elemento “herramientas que benefician a la actividad comercial del negocio” se encuentra posicionada en color verde, lo cual indica que sí se encuentra presente en la empresa. Esto, debido principalmente que la organización cuenta con las herramientas tecnológicas que permiten las principales actividades comerciales, tales como maquinaria que permiten el correcto funcionamiento y abastecimiento de productos, producción de hielo y congelamiento; además cuentan con herramientas que permiten realizar un registro de ingresos y salidas de camiones, sistema CONCAR para el área de contabilidad y la creación de correos institucionales. Asimismo, los entrevistados mencionaron que la empresa se encuentra dispuesta a escuchar puntos de mejora para implementar, lo cual presenta un punto importante en el desarrollo de este elemento.

Por otro lado, los aspectos restantes fueron catalogados con un color amarillo, lo cual muestra que aún no se encuentra por completo en la empresa ya sea por nivel de actores o puestos. El primer elemento relacionado a la comunicación dentro de las áreas se ha colocado en color amarillo ya que, si bien existen herramientas, como correos corporativos, estas no se encuentran bien delimitadas y no usadas por todos pues algunos prefieren usar medios informales como aplicaciones de mensajería o llamadas telefónicas generando así una comunicación ineficiente sin opción de poder registrar por un solo medio proyectos o actividades realizadas.

El siguiente elemento se encuentra relacionado con la renovación de los equipos requeridos para operar, se catalogó en color amarillo debido a que la empresa cuenta solamente en algunas áreas una infraestructura moderna de acuerdo con lo señalado por los trabajadores, como el caso de un personal no familiar laborando en el área operativa, quien señaló lo siguiente:

“Nosotros necesitamos otro tipo de inversión tecnológica, más que nada en el área de congelamiento, o sea nuevos túneles, nuevos evaporadores, o sea son cosas básicamente de procesamiento de la fábrica. O sea, tenemos actualmente una planta que funciona, pero tenemos desventajas en el sentido de que como son equipos un poco antiguos, el tiempo que nos demora ciertos procesos. Pero realmente se necesitaría invertir ahí un poco más. (C.L., comunicación personal, 6 de diciembre 2021)

Por otro lado, en el caso del personal laborando en oficinas, se destaca la implementación del sistema Concar, el cual fue requerido desde hace mucho tiempo y este año, en coordinación

con la gerencia, se pudo incorporar. Por esas razones, se concluye que la empresa se encuentra en el camino para alcanzar el máximo rendimiento de este aspecto y su asignación al color amarillo

Por último, según la condición del personal capacitado en el uso de herramientas tecnológicas, la empresa se mantiene en color amarillo, pues no llega a tener las condiciones óptimas para cubrirlas. Un punto importante por destacar es la capacitación del personal en el sistema Concar, pues según lo comentado por el personal de contabilidad, se sometieron a una serie de cursos y preparación para poner en marcha esta nueva tecnología. Sin embargo, en el área de operaciones, las maquinarias y/o herramientas aún no cuentan con un nivel tecnológico alto, por lo que el personal que lo utiliza no cuenta con los conocimientos ni experiencia, ya que en la empresa el uso de las nuevas maquinarias no es usual, como lo señala la siguiente cita, proporcionada por colaborador perteneciente a la línea no familiar:

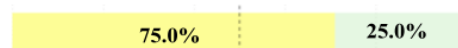
“Bueno, con todo, los almacenes en otras empresas he visto que lo hacen con software, acá he visto que el encargado lo hace manualmente, y luego a veces lo pasa a la computadora, así varios sectores deben mejorar.” (R.S., comunicación personal, 18 de noviembre de 2021)

**Figura 25: Elementos de herramientas tecnológicas en procesos internos**

**Herramientas tecnológicas en procesos internos:**

|  |   |
|--|---|
| Permiten la correcta comunicación dentro de las áreas      | ● |
| Renovación continua de los equipos requeridos              | ● |
| Personal capacitado en el uso de herramientas tecnológicas | ● |
| Herramientas benefician la actividad comercial del negocio | ● |

Resultado variable herramientas tecnológicas en procesos internos:



**Leyenda**

- = se presenta en algunos actores o situaciones en la empresa
- = está presente en la organización

Por tales razones, se ha concluido que, de los elementos de herramientas tecnológicas en procesos internos, el 75% de estas se encuentran presentes en algunos actores y situaciones los cuales deben empezar a completar este proceso, pues aún no está lo suficientemente desarrollado; mientras que el 25% de estas se encuentran presentes en la organización y deben continuar con esa práctica.

## **3.2. Análisis de la variable de la innovación de herramientas tecnológicas en los procesos externos**

En la siguiente sección, se procederá a describir la situación actual del uso de herramientas tecnológicas en los procesos externos, entre los cuales comprende los procesos relacionados con sus stakeholders, como clientes, proveedores, entre otros. Luego de describir la condición actual del terminal, se procederá a explicar las buenas prácticas y los elementos que forman parte de la variable para finalmente mostrar los hallazgos que se pudieron obtener a raíz del análisis actual de la empresa con cada uno de los elementos señalados.

### ***3.2.1. Situación actual***

Se obtuvo la información de acuerdo con las entrevistas realizadas al personal que labora dentro de la empresa, sean familiares o no familiares, así como también a los clientes de SERINPES, quienes participaron de la investigación mediante un focus group. En primer lugar, los miembros familiares que ocupan posiciones en gerencia mencionaron que en los últimos años se han hecho cambios importantes respecto a la tecnología en sus procesos externos, por ejemplo, destacan la innovación de la tarjetización, un proceso que sirve para que los clientes puedan llevar un control de los días que laboran y así contabilizar el pago del puesto de trabajo, asimismo, también permite llevar un control de los clientes que cuentan con el carnet de sanidad. Esto, según indica una entrevistada, se creó con la finalidad de que cada cliente pueda sustentar sus ingresos ante las entidades bancarias. Sin embargo, en los focus group realizados a los clientes, mencionan que, si bien si está implementado este sistema, le falta mejorar en algunos aspectos para lograr la satisfacción de sus clientes, como lo indica la siguiente cita:

“[...] su ingreso de tarjetización tiene bastantes fallas porque algunas veces uno está al día, puntual en sus pagos y te sale rojo, hay bastante desorden, no se sabe si han pagado o no han pagado. Vienen y nos dicen, por ejemplo, después de una semana: "Estás debiendo un ticket de tal fecha" [...] y uno tiene que demostrar, por ejemplo, tengo que buscar los tickets antiguos, revisar hasta encontrar el ticket donde dice: Mira, acá está mi prueba de que yo he pagado [...]” (focus 1, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

Además, los clientes mencionaron que, en la actualidad, el terminal pesquero cuenta con cámaras de vigilancia, sin embargo, estas no cuentan con buena tecnología, lo cual no hace posible una buena resolución de las tomas, además que no se encuentran ubicadas en puntos estratégicos pues los accidentes o problemas que han existido no han podido ser registrados, de acuerdo a los clientes del terminal pesquero. Por otro lado, un recurso tecnológico que se recomendó implementar es la instalación de un cajero automático dentro del terminal, pues sería beneficioso



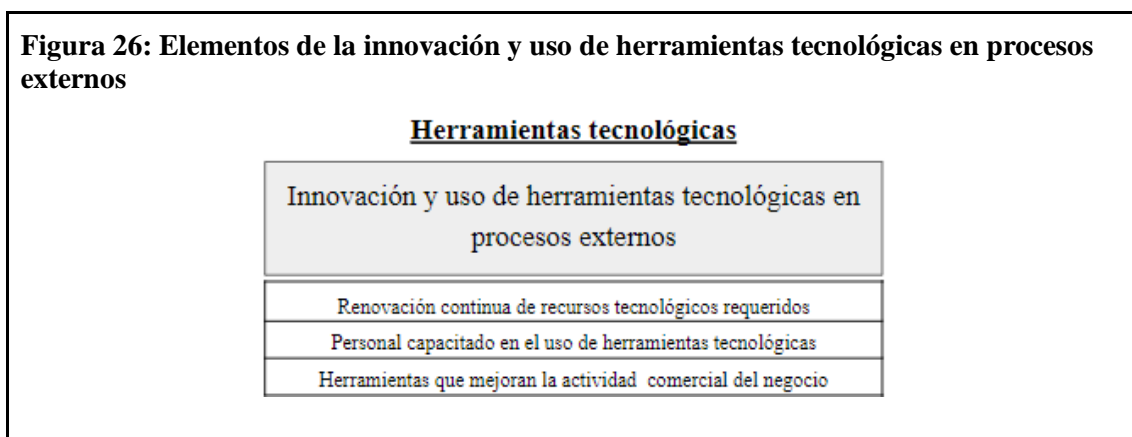
para los clientes, ya que manejan cantidad considerable de dinero todos los días, y para los compradores que deseen realizar sus compras dentro de la empresa.

### 3.2.2. Buenas prácticas de la profesionalización

De acuerdo con la variable uso de herramientas tecnológicas en los procesos externos, se consideraron procesos externos a aquellos que implican interacción con los clientes, compradores y todo el personal externo que pueda influir en la empresa. Según la teoría, se pudo identificar que se tienen 3 elementos, los cuales son (1) renovación continua de recursos tecnológicos requeridos, (2) contar con personal capacitado en el uso de herramientas tecnológicas y (3) que los instrumentos empleados mejoren la actividad comercial propia del negocio.

Respecto al primer elemento, es importante la renovación constante de recursos tecnológicos ya que, de acuerdo con Hernandez & Portillo, como va pasando el tiempo se va incrementando la inversión para la creación de unidades de sistemas, renovación de equipos y actualización de software (2016), esto se encuentra directamente relacionado con las constantes innovaciones que las TIC's (tecnologías de información y comunicación) van efectuando. En esa misma línea, el segundo elemento, contar con personal capacitado en el uso de estas herramientas tecnológicas, viene desarrollado al mismo tiempo que la renovación de herramientas tecnológicas ya que cuando se renueva un nuevo sistema o maquinaria o algún recurso tecnológico nuevo, este debe estar acompañado de un personal capacitado en estas mismas. Por último, para el tercer elemento, como se mencionó en el punto 3.1.2. (buenas prácticas de la profesionalización), no basta con que la herramienta sea la más moderna o compleja, estas deben asegurarse que agregue valor a las actividades core de la organización.

**Figura 26: Elementos de la innovación y uso de herramientas tecnológicas en procesos externos**



### ***3.2.3. Hallazgos y propuesta de mejora de la situación actual con las buenas prácticas***

Los tres elementos indicados en el cuadro anterior se consideran en color amarillo, pues están presente en cierta medida en la empresa, sin embargo, aún no llegan a un punto óptimo para lograr el máximo desarrollo en la variable mencionada.

El primer elemento relacionado a la renovación continua de los recursos tecnológicos empleados en el terminal para los procesos que involucran a los stakeholders se encontró que estas renovaciones estaban presentes algunas situaciones, pues la mayoría de los instrumentos implementados a la fecha, no cuentan con un alto grado de innovación. Por ejemplo, la tarjetización es uno de los últimos procesos implementados a la fecha, y a pesar de que se encuentra en marcha, no cumple a totalidad con las expectativas generadas, a raíz de que presenta algunas deficiencias en su funcionamiento. Respecto a las cámaras de vigilancia, estas no cuentan con una buena tecnología, pues los entrevistados indicaron que no se veía nítido, además que no tenían acceso a ellas, como lo indica la siguiente cita:

“Preferiría que pongan más cámaras de vigilancia y que las cámaras las podamos ver, los mismos trabajadores del Pesquero, que paramos en servicio, que podamos verlo en vivo [...], que esté libre a exposición de todos [...], para mayor seguridad del producto.” (focus 1, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

Por otro lado, la empresa cuenta con ascensores para algunas áreas de la empresa, sin embargo, estas no se encuentran operativas, pues presentan fallas reiterativas que generan se paralice el funcionamiento, generando incomodidad entre los clientes, ya que tienen que subir sus productos manualmente. Otro aspecto que se encuentra deficiente en la organización es la falta de algún cajero automático, esto es importante, ya que puede beneficiar a los compradores, que realizan transacciones dentro del terminal y evidentemente, a los mismos clientes, ya que un gran porcentaje de ellos son mayoristas y diariamente manejan grandes cantidades de dinero, como indica las siguientes citas proporcionadas por los clientes:

“En el Pesquero no hay nada referente a bancarización, no hay ni siquiera un cajero automático o un banco para hacer depósito” (Focus 2, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)

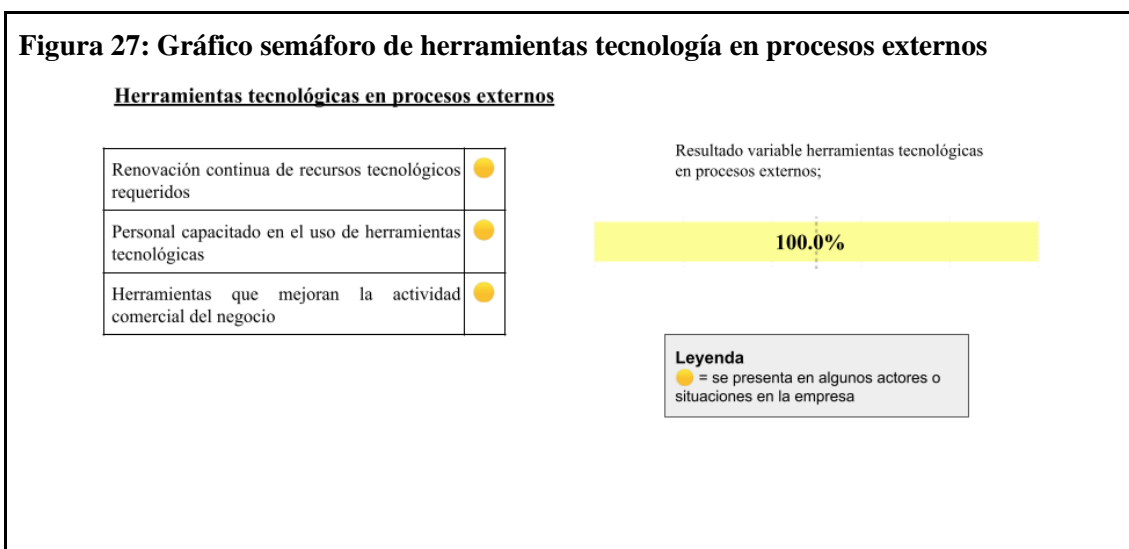
“Creo que para mí sería recomendable un cajero porque hay mucha gente que llega, no tiene efectivo, quieren sacar plata y no hay”. (Focus 2, comunicación personal, 22 de noviembre de 2021)

El segundo elemento hace referencia al personal capacitado para el uso de las herramientas tecnológicas, el cual no se encuentra muy bien desarrollado para un óptimo desempeño. Los clientes manifestaron que, en el caso de los ascensores, el personal encargado no tiene la capacidad necesaria para ponerla en funcionamiento, el cual se muestra en la siguiente cita:

“Han contratado una mano de obra malísima para adquirir el ascensor [...] ese ascensor no nos ha durado nada, al poco tiempo se cayó dos veces. Ahora está funcionando, va funcionando, pero cada cierto tiempo se para malogrando [...] nos hemos quedado como un mes sin ascensor.” (focus 1, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)

Asimismo, en el caso de las cámaras de vigilancia, manifiestan que el personal encargado les pone diversas dificultades para mostrarles en caso requiera y no se encuentran ubicadas en puntos estratégicos para un mejor control y visibilidad.

Por último, las herramientas implementadas y su relación que cuenta en su actividad comercial, aún no se encuentran desarrollado en un 100%, pues influye el hecho que la infraestructura y equipamiento no tenga un alto grado de modernización. Sobre las cámaras, hay situaciones en las que se generan sustracciones de mercadería y no es posible ver quién fue la persona responsable, dificultando todo el proceso de comercialización, entre otros puntos mencionados.



Por tales razones, se llegó a identificar que los elementos de la planificación y estrategia familiar, el 100% de estas cuentan con presencia en algunos actores y situaciones los cuales deben empezar a completar este proceso que aún no está lo suficientemente desarrollado.

### **3.3. Análisis de la dimensión de herramientas tecnológicas y la relación con el desempeño financiero y no financiero**

Luego de haber descrito la situación actual de la empresa y estudiado cada variable propuesta, en esta sección se procederá a analizar la dimensión en general de herramientas tecnológicas para determinar los beneficios que se originarán para la empresa de acuerdo a su desempeño financiero y no financiero. Por último, se presentará la dificultad o facilidad de la implementación en la organización de los elementos que se encuentran en rojo y amarillo.

El desarrollo de las variables generaría una influencia en el desempeño financiero, pues se contará con intangibles que propiciarán un mejor control de los procesos, como es el caso de la tarjetización, que ayuda a mejorar los pagos y seguimiento de los clientes. Si la empresa cuenta con inmobiliarios de mayor grado de innovación, permitirán mejorar el servicio y a la vez los ingresos de estos. Además, originará el ahorro de costos innecesarios en algunos re-procesos, por ejemplo, en las constantes reparaciones de los ascensores, cámaras de video vigilancia, entre otros.

Respecto al desempeño no financiero, el desarrollo de las variables influirá para contrarrestar la resistencia al cambio de algunos colaboradores, pues se ha visto pausado por la poca presencia de recursos innovadores. De llevarse a cabo y explicar detalladamente su uso, así como los beneficios que implicaría, más colaboradores estarían dispuestos a usar las nuevas herramientas.

A raíz de lo mencionado, se encontró que la profesionalización de la dimensión de herramientas tecnológicas será un reto con poca complejidad de implementarse, debido a los siguientes puntos:

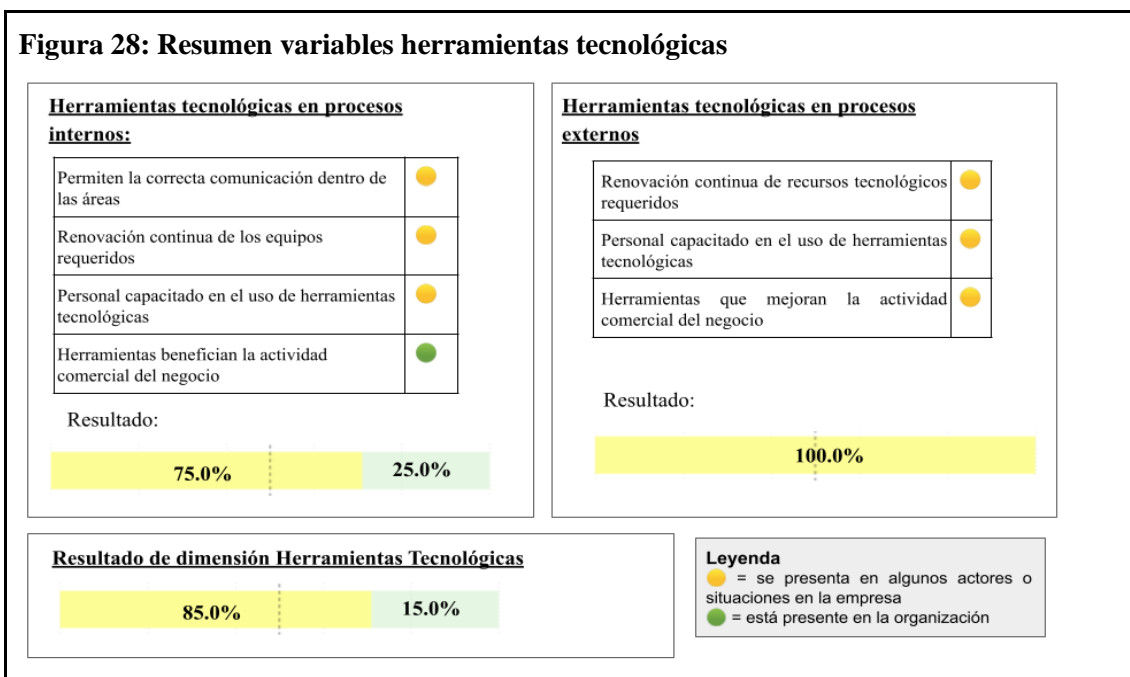
- (1) Como se muestra en el gráfico 28, el 85% de todas las variables de las dimensiones de herramientas tecnológicas se encuentran de manera parcial dentro de la organización.
- (2) Parcialmente, se cuenta con personal capacitado en ciertas áreas de la organización
- (3) A la fecha, ya se están dando avances progresivos, por ejemplo, en el área de contabilidad e ingreso.
- (4) Los miembros tienen conocimiento y conciencia de que esta innovación conlleva un beneficio, por tal razón ya no habría tanta resistencia por parte de la gerencia.

Es importante mencionar que estos cambios deberán iniciar desde el eslabón más alto de la empresa, quien es el área de dirección general, por lo que deberán estar más abiertos a escuchar

propuestas de inversión en tecnología, ya sea del área de oficinas o producción/operación. Como señala un experto entrevistado:

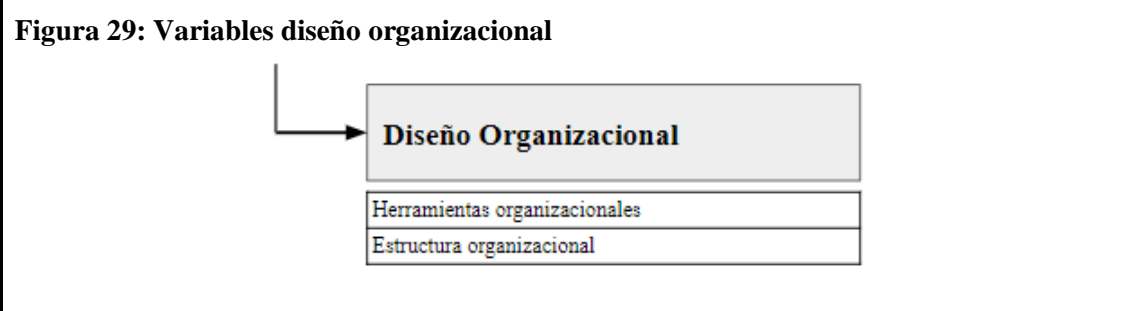
“Si el dueño o los dueños de la empresa [...], el gerente general, dudan un momento de este camino de transformación digital, es imposible lograr convencer a los demás miembros de la empresa a que sigan este camino, o sea tiene que haber un grado de convencimiento y seguridad de que éste es el camino que la empresa debe tomar, no necesariamente porque le esté yendo mal, de repente le está yendo bien pero quiere adelantarse a desarrollar esta transformación digital porque ve que en el futuro cercano un competidor la va a desarrollar, que va a ser el camino para que la empresa crezca, etc.” (L. Alburqueque, comunicación personal, 2 de diciembre de 2021)

**Figura 28: Resumen variables herramientas tecnológicas**



#### 4. Dimensión diseño organizacional

Debido a la naturaleza familiar de la empresa, es importante resaltar el diseño organizacional que se maneja dentro de la organización, por lo que, en las siguientes secciones, se describe esta dimensión, teniendo en cuenta las dos principales variables: (1) herramientas organizacionales y (2) estructura organizacional.



#### **4.1. Análisis de la variable de herramientas organizacionales**

Las herramientas organizacionales son “la descripción de las responsabilidades, normas y procedimientos para el cabal cumplimiento de los objetivos y funciones de la empresa. Los fundamentales para una organización son los manuales de descripción de cargos, de funciones y de normas y procedimientos” (Hernandez & Portillo, 2016, p. 141). En el siguiente apartado, se procederá a describir la situación actual de la empresa con los hallazgos encontrados en el trabajo de campo para proceder a continuar con la explicación de las buenas prácticas de esta misma variable y así terminar explicando en qué grado se encuentra la empresa de acuerdo con cada una de las variables y sus elementos, para entender cómo afecta en su desempeño financiero y no financiero.

##### ***4.1.1. Situación actual***

De acuerdo con la información recolectada de las herramientas de investigación, se ha validado que la empresa cuenta, de cierta manera, con un manual de descripciones y cargos de puestos. Este manual es muy importante, debido a que describe las actividades y responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, además de la descripción del perfil que se requiere para aspirar a un puesto. Algunos de los entrevistados indicaron que el manual fue hecho después de la reestructuración que hubo en la empresa, donde pusieron a todos los trabajadores en planilla. En el caso de los miembros familiares que ocupan cargos gerenciales, indicaron que, cuando ingresaron a trabajar en la empresa, no fueron seleccionados bajo un perfil específico, sino de acuerdo a su especialización y campo de estudio se les asignó una posición. Los miembros familiares no gerenciales, señalaron que no cuentan con un manual de funciones y sugieren que se separen los aspectos laborales con los familiares. Por otro lado, los miembros no familiares mencionaron que en algún momento se les entregó un manual de cargos en las cuales se describen sus funciones encargadas de la organización; sin embargo, es importante resaltar que, en el transcurso de sus labores, las actividades fueron aumentando y ellos mismos tuvieron que

modificar su propio manual, pues no hubo un área encargada de la gerencia que resolviera ese aspecto.

En segundo lugar, hemos encontrado que en la empresa no cuenta con un manual de normas y procedimientos, este manual es importante debido a que en esta herramienta se definen las aplicaciones técnicas y métodos, al igual que las instrucciones necesarias para ejecutar las actividades core del negocio. Dentro de la empresa, visualizamos que las razones por las cuales no se han dado esta implementación es por una creencia, la cual señala que siempre se hizo de una forma y no es necesario un manual de normas y procedimientos, además de que los puestos gerenciales, como son ocupados por miembros de la familia, existe la confianza suficiente para no tener la necesidad de generar normas dentro de la organización y por parte de los miembros no familiares, cuentan con la misma confianza a la mayoría de ellos y son tratados como si fueran parte de la familia.

Respecto al manual organizacional de funciones, definido como el documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo. A nivel organizacional, el personal no cuenta con un manual de funciones, por las razones que aún no se ha prestado interés suficiente y prioridad para implementar el manual.

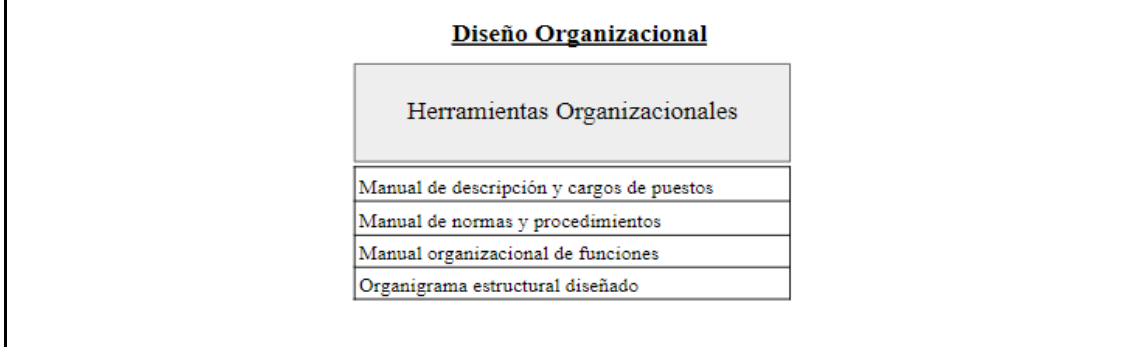
También se encontró que la empresa cuenta con un organigrama estructurado en la cual se puede ver con claridad el puesto de cada miembro; sin embargo, un miembro familiar gerencial hizo afirmaciones acerca de esta, aludiendo que el organigrama que cuentan fue hecho en la necesidad de crear una presentación y no ha pasado una observación por un especialista o un experto en la materia.

En general, encontramos que dentro de la organización no encontramos herramientas organizacionales que ayudan a una mejor claridad de metas objetivas o que ayudan a conocer el rendimiento del personal ni mucho menos la formalidad de documentos que permita sustentar alguna contingencia en las operaciones de la organización.

#### ***4.1.2. Buenas prácticas de la profesionalización***

De acuerdo con la literatura comprendida, se elaboró una serie de elementos que permiten tener una correcta aplicación de herramientas organizacionales, las cuales son: (1) manual de descripción y cargos de puestos, (2) manual de normas y procedimientos, (3) manual organizacional de funciones y (5) organigrama estructural diseñado. Estas, serán analizadas en base a la situación actual de la empresa en el próximo apartado.

**Figura 30: Elementos de herramientas organizacionales**



#### ***4.1.3. Contraste de la situación actual con las buenas prácticas***

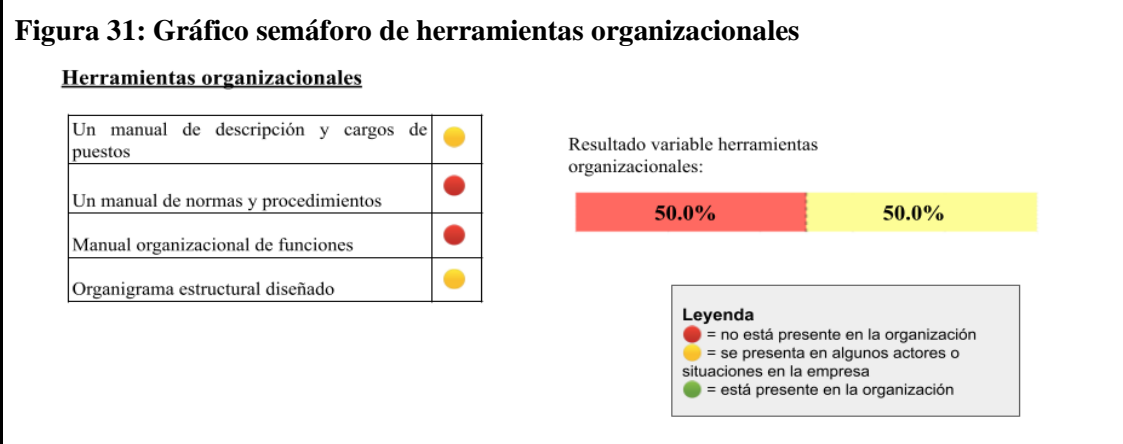
Para el resultado del análisis de esta variable se ha considerado al (1) manual de descripción y cargos del puesto de color amarillo, debido a que este manual se encuentra presente en algunos actores de la empresa, en este caso el personal no familiar y además que ha sido diseñado de una manera informal, como lo indica las siguientes citas proporcionadas por miembros no familiares:

“Nosotros elaboramos cada uno un documento, al menos la zona que está a mi cargo, elaboramos un documento donde se especifican nuestras responsabilidades y nuestras funciones, que es básicamente de lo que nos encargamos.” (C.L., comunicación personal, 17 de noviembre de 2021)

Por el lado de (2) la elaboración de normas y procedimientos se ha asignado el color rojo debido a que este no se encuentra en la organización y tampoco ha sido discutido por los miembros, por un tema de relevancia, esto, afecta considerablemente en los colaboradores, pues se mencionó que no existe una norma que permita a la organización ser lo suficientemente estricta. Por ejemplo, en el tema de las faltas y/o tardanzas, hay algunos trabajadores que no asisten a laborar y al día siguiente se presentan sin alguna justificación, acto que se encuentra normalizado dentro de la empresa y algunos miembros indican que se debería cambiar.

Sobre el manual organizacional de funciones (3), se ha colocado en color rojo porque aún no se encuentra presente en la organización y tampoco ha sido discutido entre los miembros gerenciales. Finalmente, la buena práctica de un organigrama estructural diseñado (4), se ha colocado en color amarillo pues si bien está presente en la organización y ayuda a la claridad de los puestos de cada colaborador, esta no ha sido validada por un experto competente en el tema y solo ha sido diseñado por necesidad.





Por tales motivos, hemos concluido que, de los elementos de herramientas organizacionales, el 50% de ellos se deben empezar desde cero para así realizar unas buenas prácticas en la organización, mientras que el 50% de estas se encuentran en algunos actores y situaciones los cuales deben empezar a completar este proceso que no está lo suficientemente desarrollado

## 4.2. Análisis de la variable de estructura organizacional

Siguiendo con las variables analizadas en la dimensión de diseño organizacional, se procederá a describir la estructura organizacional presente en la organización, iniciando por indicar el estatus actual de SERINPES, para luego mencionar las buenas prácticas relacionadas con dicha variable de acuerdo con la literatura. Finalmente, se mostrarán los hallazgos y el nivel en el que se encuentra la empresa relacionada a cada elemento de las buenas prácticas.

### 4.2.1. Situación actual

Dentro de esta variable, se busca dar a conocer cómo una estructura organizacional bien planificada servirá para enfocar esfuerzos hacia los objetivos y lograr que todos los departamentos crezcan en la misma dirección. En el caso de SERINPES, se encontró que es una organización relativamente horizontal debido a los pocos mandos de jerarquía que existen ya que encontramos dos niveles jerárquicos: no familiares y un nivel familiar que es el gerencial. Según la teoría y la entrevista con nuestra experta, menciona que es lo que debe ocurrir, una empresa familiar profesionalizada debe trabajarse en una jerarquía horizontal o aplanada para que puedan generarse una serie de ventajas como la autonomía, descentralización de decisiones, innovación, entre otras:

[...] lo que podría sugerir es en función a lo que a lo que ahora se trabaja respecto a la estructura jerárquica, que es que una organización plana, sobre todo porque se estimula mucho la toma decisión rápida, la descentralización y la toma decisiones, necesitamos control bastante

amplios chatos, pocos niveles jerárquicos, como decía organizaciones plana y en el que también hay mucha autonomía, no centralización, más bien descentralización en la toma de decisiones y además está la que reporta alguna literatura, es que ese tipo de organización no solamente permite la rapidez en la toma de decisiones sino también mucho la innovación [...] (R. Soriano, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)

También se afirma que en esta estructura organizacional ayuda a tener una adecuada comunicación entre áreas, la cual en una empresa profesional debería verse directa y fluida entre el área más operativa y el área gerencial. Sin embargo, nos encontramos con que esta práctica no se presenta de manera concisa en nuestro caso de estudio pues una de las gerentas familiares comenta que para contactarse con alguien hay que buscarlo con otra persona para poderla encontrar; también encontramos el caso de que los clientes directos no saben a qué personal encargado recurrir ante cualquier requerimiento, pues ellos manifiestan que constantemente les cambian de supervisor, generando confusiones y falta de claridad sobre a quién recurrir dentro de la organización. Sin embargo, sí encontramos que, dentro del personal no familiar están satisfechos con su comunicación no formal, ya que ellos pueden comunicarse de manera fluida y constante debido a que, según argumentan, sus puestos de trabajo se encuentran ubicados muy cerca y pueden encontrarse fácilmente para pedir algún requerimiento sin necesidad de algún papel o autorización. Por esta misma línea, la comunicación formal, entendida de acuerdo con Robbins & Coulter (2010), como aquella que sigue la cadena de autoridad oficial de mano y es requerida para llevar a cabo las labores, no se encuentran presentes dentro de la empresa, ya que se encontró que la información no fluye por el medio correcto desde la parte operativa a la gerencia, pues esta es comunicada a través de medios no formales de la organización, como, por ejemplo, WhatsApp. Además, la comunicación de los miembros no familiares con la gerencia no es la adecuada debido a que no tienen claridad a quienes reportan, generando así malos entendidos y confusiones por parte de ellos.

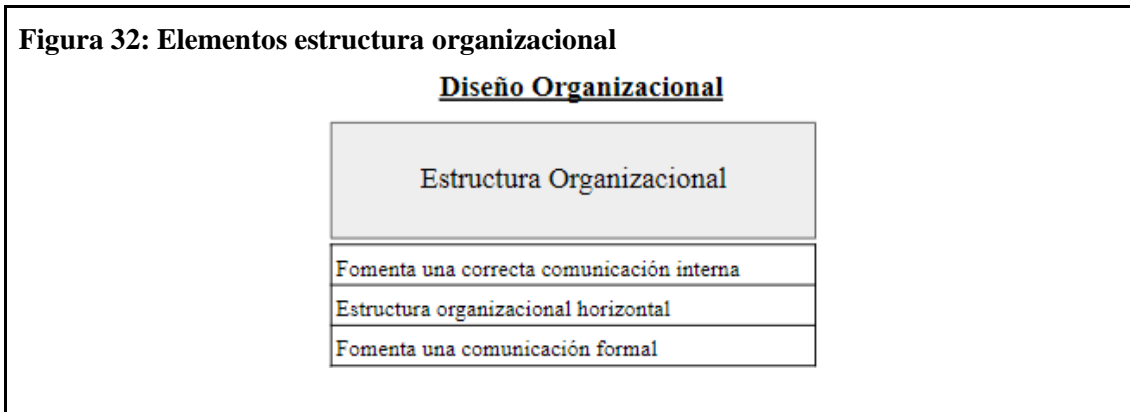
#### ***4.2.2. Buenas prácticas de la profesionalización***

La literatura expone que la estructura organizacional es una de las variables que influye en el diseño organizacional, influenciando en el desempeño financiero y no financiero de la empresa. Las relaciones que guardan entre los miembros difieren de otras organizaciones, como señala nuestro entrevistado experto Luis Albuquerque:

“No es lo mismo trabajar con tu hermana, que tu papá sea tu jefe, no es lo mismo que tu jefe comercial sea... no sé, la esposa de tu hermano entonces hay muchas cosas que hacen que la

empresa familiar tenga un carácter distinto a una empresa normal y que sea por un lado más complejo el análisis y más complejo su desarrollo.” (Luis Alburquerque, 2 de diciembre de 2021)

Debido a su complicada estructura, a continuación, se elaboraron tres elementos que se encuentran dentro de la estructura organizacional: (1) fomentar una correcta comunicación interna, (2) estructura organizacional horizontal y (3) fomentar una comunicación formal.



#### ***4.2.3. Contraste de la situación actual con las buenas prácticas***

Después de haber expuesto los hallazgos de la organización, se ha catalogado al elemento de la buena práctica de fomentar una correcta comunicación interna (1) como color amarillo, pues según indicaron los miembros de la organización familiar gerencial, es complicado contactarse con algunos miembros en determinadas situaciones:

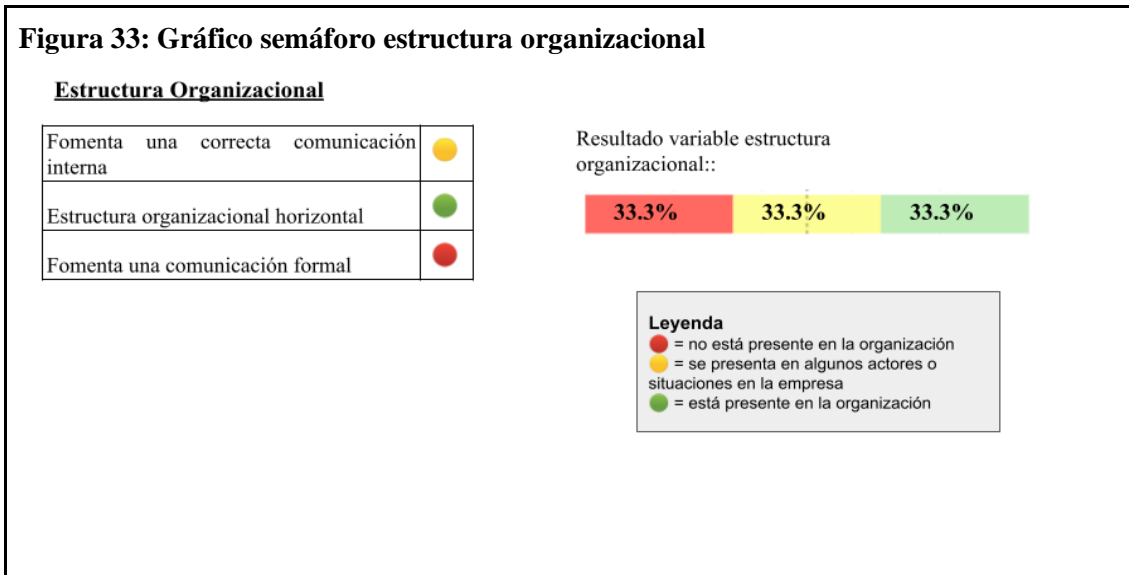
“No hay comunicación vía estos teléfonos que te pasan a su oficina. No hemos implementado, hay gente que, si le pagamos celulares, algunas personas de la planilla que son los ingenieros básicamente tienen sus celulares, pero igual la comunicación es deficiente, no tenemos por ejemplo una plataforma para la comunicación de los trabajadores.” (A.C., comunicación personal, 15 de noviembre de 2021)

Asimismo, indican que no existe una plataforma oficial con todos los trabajadores agregados que permita una comunicación más directa y oportuna. Sin embargo, mantienen una comunicación informal vía WhatsApp, la cual agiliza la comunicación constante que necesitan propio del core del negocio.

Por el lado de la estructura organizacional horizontal, se asignó el color verde, ya que la empresa no cuenta con grandes jerarquías en su organigrama, permitiendo una comunicación orgánica entre los miembros de la organización.

Finalmente, por el lado de la comunicación formal (3) se ha clasificado como un elemento que no se encuentra presente, debido a que la comunicación más común dentro de la empresa es informal, por medio de mensajería electrónica como WhatsApp o llamadas telefónicas, más no vía correo corporativo o alguna plataforma diseñada únicamente para los colaboradores, generando así faltas de formalidad de comunicación, que la información no quede almacenada en un sitio seguro y que en ocasiones en algunas situaciones de emergencia, no se tenga a dónde acudir.

**Figura 33: Gráfico semáforo estructura organizacional**



Por tales razones, hemos identificado que de todos los elementos de la estructura organizacional, el 33% de estas se deben empezar desde cero para empezar a realizar unas buenas prácticas en la organización, mientras que el otro 33% de estas se encuentran en algunos actores y situaciones los cuales deben empezar a completar este proceso que no está lo suficientemente desarrollado, y el último 33% de estas se encuentran presentes en la organización y deben continuar con esa práctica.

### **4.3. Análisis de la dimensión de diseño organizacional y la relación con el desempeño financiero y no financiero**

El diseño organizacional es un factor altamente importante en las organizaciones, ya que permite formalizar los procedimientos dentro de la misma, fomenta la integración de las personas, proporciona la información y mejora la tecnología empleada en una organización.

Luego de haber descrito la situación actual de la empresa y estudiado cada variable de la dimensión, en esta sección se procederá a analizar la dimensión de diseño organizacional para determinar los beneficios que se generará para la empresa de acuerdo a su desempeño no

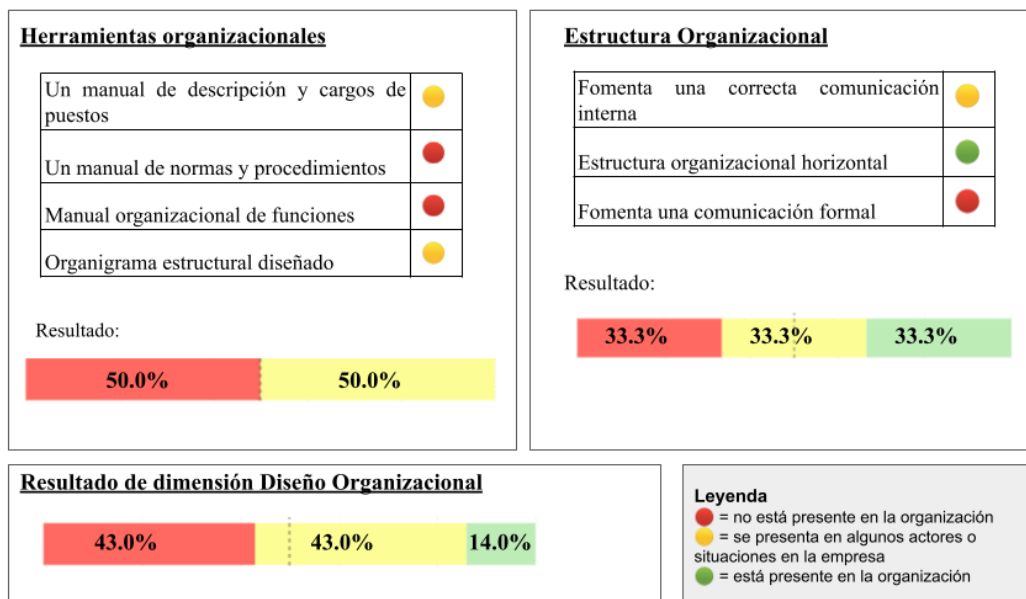
financiero. Y finalmente, exponer la dificultad o facilidad de la implementación en la organización de los elementos que se encuentran en rojo y amarillo.

Respecto al desempeño no financiero, el desarrollo de esta variable ayudará a tener un mejor control de la empresa, pues con un buen diseño organizacional se contará con indicadores de eficiencia que posibilitan hacer un seguimiento constante en los procesos de la organización. Además, permite la comunicación interna del personal familiar y no familiar, propiciando una comunicación formal entre los miembros de la empresa.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se encontró que la profesionalización de la dimensión de diseño organizacional tendrá cierta complejidad de implementarse, debido a los siguientes puntos:

- (1) Como se muestra en el gráfico 34, el 86% de todas las variables de las dimensiones de herramientas tecnológicas se encuentran de manera parcial dentro de la organización o no se encuentran; generando así un mayor esfuerzo para una futura profesionalización.
- (1) No existe un consenso acerca de agregar a un personal externo en la gerencia ni como accionista. Ciertos miembros se encuentran de acuerdo, pues exigirán mayores resultados en la empresa, mientras que otros prefieren no pensar en ese tema, ya que el gerente general familiar se encuentra ocupando el puesto y podría ser tomado como falta de respeto.
- (2) Debido a que los miembros gerenciales también forman parte de los accionistas, existiendo un conflicto de intereses, y el complicado a nivel familiar que los involucrados renuncien a uno de sus puestos tanto gerencial o accionista, pues son los representantes de cada familia.

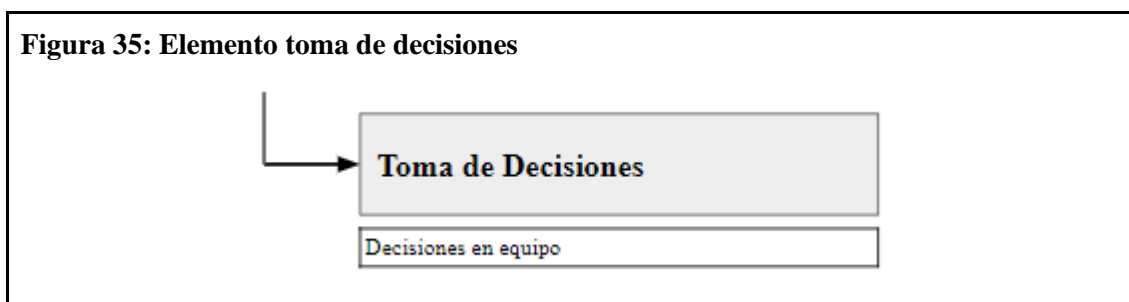
**Figura 34: Resumen variables diseño organizacional**



## 5. Dimensión toma de decisiones

En la siguiente sección, se analizará la dimensión de toma de decisiones, en la cual, según la teoría investigada, indica que existen una serie de variables que toda empresa deberá tenerlas desarrolladas en su proceso de profesionalización, las cuales, para efectos de la investigación, se consideró las decisiones en equipo.

**Figura 35: Elemento toma de decisiones**



### 5.1. Análisis de la variable de decisiones en equipo

En el siguiente apartado, se procederá a describir la situación actual de la empresa de acuerdo a los hallazgos encontrados en el trabajo de campo, para luego proceder a describir las buenas prácticas de esta misma variable según la literatura y así terminar con la conclusión del contraste actual de la empresa en estos elementos de cada una de las variables.

### ***5.1.1. Situación actual***

En las entrevistas realizadas al personal laboral de la empresa, sean miembros familiares o no, se encontró que la plana familiar gerencial presentó distintos puntos de vista respecto a las decisiones tomadas en equipo. Mientras unos señalaban que sí existía un consenso en la toma de decisiones, otros comentaron que en la empresa no se tiene una fuerte unidad familiar y las decisiones son tomadas únicamente por el gerente y ciertos miembros de la familia demostrando así una figura paternalista. Esto, se ve reforzada por el hecho de que dentro de la empresa existe una confusión de funciones entre los miembros de la familia, tal como lo indica la siguiente cita:

“No hay un respeto de funciones ni responsabilidades y entonces pues se nubla un poco la dirección y también el desempeño de los trabajadores por esa misma confusión que hay en nuestras funciones.” (A.C., comunicación personal, 15 de diciembre de 2021)

El personal familiar no gerencial cuenta con conocimientos que la relación familiar tiene un efecto positivo en la toma de decisiones y les gustaría que sean tomados en cuenta en mayor medida para algunas decisiones estratégicas correspondientes a su área. Sin embargo, estos actores no gerenciales consideran que de alguna forma las decisiones son limitadas por el gerente general y algunos miembros alrededor de esta, concordando con lo expuesto por los miembros familiares gerenciales. Por otro lado, según las entrevistas realizadas al personal no familiar, resaltan que son tomados en consideración para proponer algunas mejoras o cambios dentro de su área, por lo que se acercan a conversar con la gerencia.

Por otro lado, en la empresa a pesar de las diferencias de ideas y debates que se presentan a nivel gerencial y operativo, se respeta las decisiones pactadas tanto entre personal familiar como en no familiar. Esto se demuestra cuando un personal no familiar con años de antigüedad comenta que siempre ha tenido un trato cordial con todos los trabajadores tanto jefes como personal a su cargo; mientras que, por otro lado, J.C., personal familiar gerencial de la empresa, comenta lo siguiente:

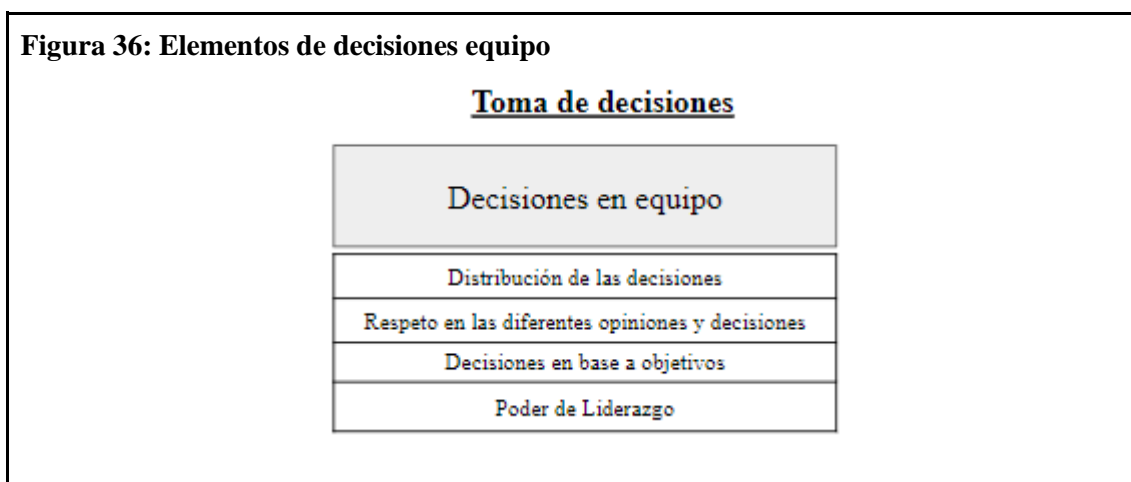
El respeto y la comunicación dentro de la empresa... Tú sabes que a veces cuando hay varias cabezas ... uno puede tomar una decisión y viene otro y puede cambiar esa decisión. Entonces para nosotros no mostrar, digamos estos algunos desacuerdos que se pueden dar por falta de información para tomar la decisión en el momento. Siempre acordamos que, si alguien toma la decisión porque la otra persona no está, se respeta la decisión sea buena o sea mala. (J.C., comunicación personal, 16 de noviembre de 2021)

### 5.1.2. Buenas prácticas de la profesionalización

De acuerdo con la literatura, las decisiones se presentan en distintos niveles jerárquicos y son agrupadas en 3: decisiones estratégicas o de planificación, tácticas o de pilotaje y operativas o de regulación (Claver, Llopis, Lloret & Molina, 2000). La primera hace referencia a aquellas tomadas por los altos mandos y guardan relación directa con los objetivos a largo plazo, debido a su naturaleza, la información debe ser detallada y precisa, de lo contrario, los errores que conlleva serán de gran perjuicio para la organización. Las decisiones tácticas son las designadas por el personal de línea intermedia, quienes pondrán en práctica las decisiones estratégicas. Por último, la decisión operacional hace referencia a aquellas rutinarias, del día a día que son llevadas a cabo por el personal de menores rangos.

Por tales motivos, conforme a la teoría expuesta anteriormente, se propuso una serie de elementos que será necesario para que toda organización que busque profesionalizarse cumpla con la dimensión de toma de decisiones. Entre ellas se encuentran (1) la distribución de decisiones, estas deben ser tomadas por el personal responsable de acuerdo con el nivel correspondiente. (2) Respeto en las diferentes opiniones de los miembros de la empresa, debe existir un respeto en las decisiones tomadas en equipo por el personal tanto familiar como no familiar. (3) Decisiones tomadas en base a objetivos, toda decisión debe estar sustentada con ayuda de métodos cuantitativos o cualitativos, “para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución, además requiere de elementos de índole cualitativa y cuantitativa” (Begazo, 2014, p.23), esta decisión, además, debe estar alineada con la planificación estratégica y misión del negocio. Y (4) poder de liderazgo, dentro de las teorías de liderazgo que se comentaron en el marco teóricos, este debe estar relacionado con la toma de decisiones como “un liderazgo que es efectivo ayuda a alcanzar las metas y objetivos establecidos” (Palafox, Ochoa & Jacobo, 2012, p. 74)

**Figura 36: Elementos de decisiones equipo**





### ***5.1.3. Contraste de la situación actual con las buenas prácticas***

Después de haber realizado la descripción actual de la empresa y expuesto los elementos de las buenas prácticas según la teoría; se realizó un gráfico lineal semáforo donde se plasma el nivel en el que se encuentran los elementos mencionados respecto a la actualidad de la empresa.

En primer lugar, se designó en color amarillo las variables (1) distribución de decisiones, (3) decisiones en base a objetivos y (4) poder de liderazgo; pues a la fecha, no se encuentran presentes en todas las actividades de la organización. El primero de ellos, la distribución de toma de decisiones (1), se ha colocado una etiqueta amarilla; debido a que no se encuentra bien distribuidos entre los miembros gerenciales de la empresa, pero sí a nivel operativo. Para el primer caso, la decisión no siempre es debatida entre todos los miembros del equipo, o bien si se debate, pero al final se toma una decisión distinta a lo propuesto, como lo indica la siguiente cita proporcionada por un familiar:

“Es muy jerárquico, todo lo ve el gerente y en este caso, no solo es el gerente, si no hay más personas ahí, bueno los mismos familiares que todos se meten contra todos [...]” (A.C., comunicación personal, 15 de noviembre de 2021)

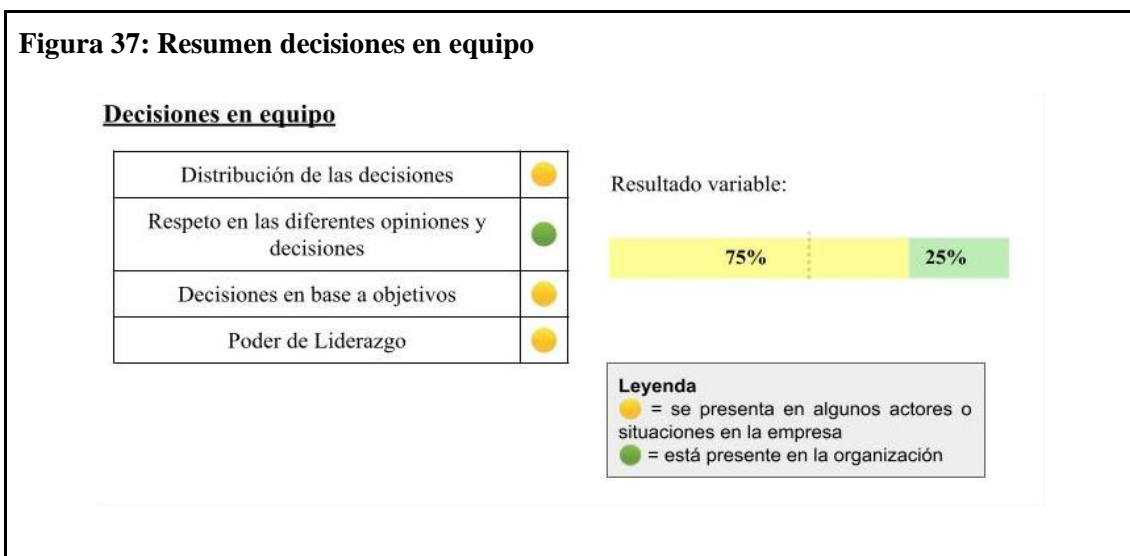
Sin embargo, las decisiones operativas sí se encuentran correctamente distribuidas debido a que estas decisiones son aprobadas por el jefe técnico del área responsable y no es necesario esperar alguna aprobación de alguna gerencia.

Otro de los elementos catalogados en amarillo fue el relacionado (3) a las decisiones en base a objetivos, debido a que, generalmente dentro de la empresa, la toma de decisiones estratégicas como crecimiento de la organización, organización de los servicios o implementación de recursos tecnológicos son basados de acuerdo con la intuición y experiencia de los gerentes y no a un tema de objetivos estratégicos o consulta con expertos. Sin embargo, las decisiones operativas sí se están realizando en base a objetivos pues los ingenieros pesqueros y responsables de control de calidad toman las decisiones del mantenimiento de las cámaras de frío, distribución de los puestos en alquiler o la cantidad de producción de hielo en base a disminuir cuellos de botella, mejorar la rentabilidad de la empresa y modelos de procesos.

También, se identifica de etiqueta amarillo la variable poder de liderazgo (4) pues de acuerdo con Enrique Mendoza, en toda empresa profesional se debe trabajar un liderazgo personal y organizacional, Mendoza además comenta que las empresas familiares se preparan para un tema técnico y dejan de lado el desarrollo de habilidades blandas. En la organización estudiada ocurre lo señalado en algunos actores de la organización, el liderazgo en la gerencia llega a no ser tan claro pues encontramos que por un lado la gerencia indica que es un liderazgo

participativo pero algunos actores del personal no familiar y todos los clientes entrevistados perciben a la organización con un liderazgo autoritario sin la posibilidad de realizar propuesta de mejora. Por esta razón de diferencia de afirmaciones es que se coloca de color amarillo a este elemento.

Dentro de la organización, se destaca el respeto en las diferentes opiniones y decisiones (2), por ello, para efectos del gráfico expuesto, se catalogó en color verde, pues sí se encuentra presente. A pesar de algunos inconvenientes que puedan ocurrir entre los miembros de la organización, para ellos existe una regla básica que deben seguir todos, el cual es el respeto hacia los miembros de la familia, especialmente hacia aquellos pertenecientes a la primera generación, sintiendo admiración por los miembros fundadores y destacando su trayectoria profesional.



Por tales razones, hemos concluido que de los elementos de la planificación y estrategia familiar el 75% de estas se encuentran en algunos actores y situaciones los cuales deben empezar a completar este proceso que no está lo suficientemente desarrollado, mientras que el 25% se encuentran presentes en la organización y deben continuar con esa práctica.

## 5.2. Análisis de la dimensión de toma de decisiones y la relación con el desempeño financiero y no financiero

Luego de haber descrito la situación actual de la empresa y estudiado cada variable mencionada, en el presente apartado se procederá a analizar la dimensión toma de decisiones en su conjunto para determinar los beneficios que se generará para la empresa de acuerdo con su desempeño financiero y no financiero. Por último, se busca exponer la dificultad o facilidad de la implementación en la organización de los elementos que se encuentran en rojo y amarillo.

Se debe reforzar los aspectos descritos previamente, pues influenciará en el desempeño financiero de la organización, tal como mejorar los ratios de rentabilidad, solvencia, económicos,

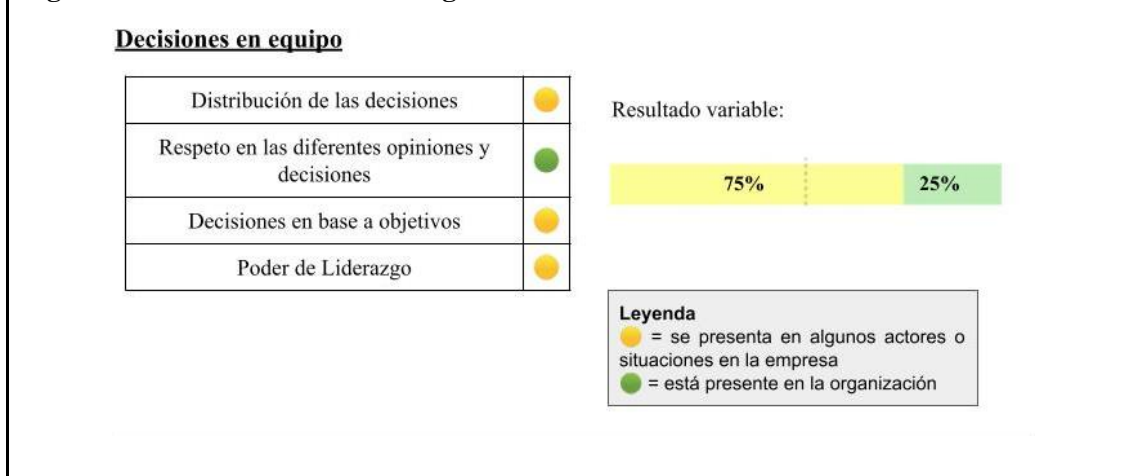
entre otros; pues se tomarán mejores decisiones actuales que buscarán optimizar los recursos y aprovechar nuevas oportunidades de apertura.

Por otro lado, se incrementará el desempeño no financiero de la organización, debido a que se tomarán decisiones más ventajosas y así se elevará la competitividad de la empresa, ganando prestigio y siendo destacado por la calidad de sus decisiones en todos sus niveles y un mejor control familiar.

En base a lo mencionado, se encontró que la profesionalización de la dimensión de toma de decisiones no será un reto con cierta complejidad para implementarse, debido a los siguientes puntos:

- (1) Teniendo en cuenta la estructura familiar y el respeto por las diferentes opiniones de cada miembro, no presentará un problema mayor poder decidir en conjunto las mejores decisiones para la empresa.
- (2) Según la literatura y expertos, señalan que la estructura familiar influye en la toma de decisiones, en la situación que se genere problemas, los miembros se juntarán para poder sacar adelante la empresa.

**Figura 38: Resumen variable delegación de toma de decisiones**



## 6. Desempeño y profesionalización

En la presente sección, se presentará el desempeño financiero y no financiero de la empresa, generados a partir de los resultados obtenidos en los principales hallazgos de la investigación. Dentro del desempeño financiero, se mostrarán los aspectos relacionados a los ratios de rentabilidad, solvencia, ventas; mientras que en el desempeño no financiero, se expondrá lo relacionado a resistencia al cambio de los miembros, control familiar, altruismo familiar y relaciones entre ellos.

Asimismo, se presenta la figura 39 que será de apoyo resumen de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación respecto a las dimensiones descritas anteriormente. En esta, se plasmará cada elemento y el estado actual en el que se encuentra para poder llevar a cabo una profesionalización de la empresa familiar. Como se comentó en las secciones anteriores, se visualiza que las principales dimensiones en la cual se debe reforzar más, debido a alto porcentaje de inexistencia en la empresa, son las dimensiones de Recursos Humanos, Gobierno Corporativo y Diseño organizacional teniendo estas más del 40% de sus variables no preparadas para la profesionalización. Por otro lado, se muestra que la dimensión de las herramientas tecnológicas y la toma de decisiones serían las dos siguientes dimensiones que se deberían trabajar pues la mayor parte de sus elementos se encuentran parcialmente preparadas, esta asignación de las dimensiones se puede generar por sí: (1) si los elementos no se encuentra en todos los actores; (2) si los elementos se encuentran solo en algunas áreas de la empresa y por último, (3) si no se realizó un eficiente uso de los recursos actuales que posee la empresa. Debido a ello, se deberá trabajar en los 3 aspectos que cuentan con mayor porcentaje de inexistencia en la empresa y simultáneamente, mejorar las otras 2 dimensiones que ya se encuentran en camino a la profesionalización.

**Figura 39: Resumen resultados dimensiones / variables de la profesionalización**

| <u>Dimensión / Variables</u>  | No está preparada | Preparada parcialmente | Está preparada |
|---|-------------------|------------------------|----------------|
| <b>Recursos Humanos</b>   | 55%               | 35%                    | 10%            |
| 1. Reclutamiento y Selección del Personal   | 71%               | 29%                    | 0%             |
| 2. Capacitación del Personal  | 50%               | 25%                    | 25%            |
| 3. Sistema de remuneración e incentivos   | 50%               | 25%                    | 25%            |
| 4. Sistema de promoción y evaluación de desempeño   | 25%               | 75%                    | 0%             |
| <b>Gobierno Corporativo</b>   | 67%               | 22%                    | 11%            |
| 1. La función de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administración y la dirección | 50%               | 50%                    | 0%             |
| 2. Planificación estratégica y familiar   | 80%               | 0%                     | 20%            |
| <b>Herramientas tecnológicas</b>  | 0%                | 85%                    | 15%            |
| 1. Innovación de herramientas tecnológicas en los procesos internos                                   | 0%                | 75%                    | 25%            |
| 2. Innovación de herramientas tecnológicas en los procesos externos.                                  | 0%                | 100%                   | 0%             |
| <b>Diseño Organizacional</b>  | 43%               | 43%                    | 14%            |
| 1. Herramientas organizacionales  | 50%               | 50%                    | 0%             |
| 2. Estructura organizacional  | 33%               | 33%                    | 33%            |
| <b>Toma de Decisiones</b>   | 0%                | 75%                    | 25%            |
| 1. Decisiones en equipo   | 0%                | 75%                    | 25%            |
| <b>Total Empresa</b>  | 41%               | 45%                    | 14%            |

## 6.1. Desempeño financiero

El desarrollo de las dimensiones y sus respectivos elementos en una organización familiar beneficiará el desempeño financiero, en el sentido de que se optimizarán los procesos, generando

el ahorro de costos, aumentando la productividad e ingresos de la empresa. La empresa familiar representa un tema particular de estudio, pues el enfoque tridimensional que maneja, entre las cuales están la empresa, propiedad y familia, se diferencia de otros entes económicos (Esparza, Soto, De La Garza & San Martín, 2021).

En primer lugar, los aspectos relacionados a recursos humanos no se encuentran lo suficientemente desarrollados, pues si bien existe un proceso de reclutamiento y selección solo para el personal no familiar, este no cumple los estándares de rigurosidad que aseguren la elección del mejor perfil; para el personal familiar, este proceso aún no se encuentra establecido. De acuerdo con el desarrollo del personal, la empresa no brinda capacitaciones constantes y según lo manifestado por los entrevistados, desearían poder tener más charlas y capacitaciones de su especialidad. El sistema de remuneración e incentivos que poseen a la fecha no es el adecuado, lo cual no genera un alto impacto en los colaboradores y expresan su deseo para que la gerencia pueda tomar medidas para una mejor aplicación de este aspecto. Si se desarrollan y refuerzan las variables, se tendría un personal más adecuado a cada perfil, los miembros de la organización recibirán capacitaciones constantes relacionadas a su puesto de trabajo, tendrán una mejor estructura de remuneración; lo cual generará en el desempeño financiero la disminución de reprocesos innecesarios, relacionados directamente a los costos en términos monetarios, mano de obra y tiempo.

En segundo lugar, respecto a la dimensión de gobierno corporativo, Watkins (2018) sostiene que, en el esquema de una empresa familiar, hay una alta concentración de directivos familiares, por lo que el órgano de gobierno no se encuentra muy desarrollado. Dentro de la organización se encontró lo comentado por Watkins, un directorio en el cual todos eran miembros de la familia y una falta de desarrollo de ésta en cuanto a temas de coordinación y consenso. Con una profesionalización las variables que el gobierno incluirían en la dimensión son la función de asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administración y dirección; protocolo y planificación familiar; y planificación de la gerencia. Estos beneficiarían al desempeño financiero al originarse mayores espacios en la que los directivos y accionistas puedan reunirse, discutiendo temas a profundidad sobre las ventas, ingresos y temas financieros de la empresa para así obtener una mejor rentabilidad.

En tercer lugar, en la dimensión de herramientas tecnológicas en la organización se ha encontrado en cierta manera desarrollada debido a que los elementos de las variables se manifiestan en la organización, pero no de una manera adecuada, por ejemplo las herramientas que usa el personal interno se encuentran con un periodo largo de no renovación. Una correcta profesionalización en esta dimensión propiciaría un mejor control de los procesos internos y

externos, beneficiando a los colaboradores y stakeholders. En el caso de SERINPES, un incremento de la innovación tecnológica beneficiaría que sus colaboradores tengan una visión y conocimientos más amplios de nueva infraestructura, software, entre otros equipos, ahorrando costos en procesos repetitivos dentro de la empresa.

Básicamente, los principales hallazgos de las dimensiones y cómo afecta al desempeño financiero, se verían reflejados en el ahorro de costos, debido a que los procesos serían más eficientes y tomaría menor tiempo en realizarlo, se incrementaría la productividad y habría mayor capacidad para mejorar los procesos, aumentando las ventas, los cuales se verán reflejados en sus reportes mensuales o anuales, según sea el caso. Si existe un mejor desarrollo de cada dimensión, los procesos de Recursos Humanos permitirían un reclutamiento de personal más ajustado al perfil requerido, con un estudio para determinar salarios más adecuados y con las capacitaciones que se implementarían, observar un panorama más acertado y actual de la empresa. Respecto a la variable Gobierno Corporativo, se podría tener un mejor diseño de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa, tener mejor delimitada la estructura organizacional y en relación con el diseño organizacional, un mejor planteamiento de los puestos de cada sector dentro de la empresa, así las funciones y responsabilidades de cada miembro estarían estipuladas y con el conocimiento detallado de los colaboradores. En la variable Recursos Tecnológicos, se lograría tener un informe donde señale la condición general de todos los bienes tangibles e intangibles de la organización. Con ello, se podrían tomar las mejores decisiones en el alto mando que verdaderamente enfoquen las principales necesidades de las empresas, creando un ambiente propicio para el pleno desarrollo de las actividades ligadas a SERINPES. La instrucción de estos elementos deberá ser manifestada por la empresa, y tomar en cuenta tanto las decisiones organizacionales como las individuales de cada colaborador. Esto, en principio deberá sustentarse en las políticas de la empresa y una adecuada planificación de todos los actores involucrados, adaptándose a la realidad y cultura de la empresa (Hernandez & Portillo, 2016), además de incluir un proceso de evaluación y medición de resultados que permitan ver en tiempo real el avance de las actividades acordadas.

## **6.2. Desempeño no financiero**

Una característica que presentará la empresa si implementa los aspectos mencionados en las dimensiones de la profesionalización y sus respectivas variables, están relacionadas a un beneficio dentro del desempeño no financiero. En la cual se mejorará los casos del control familiar, altruismo familiar, apertura a nuevos cambios y competitividad de la empresa.

En primer lugar, respecto a la dimensión de recursos humanos dentro de la organización se llegó a encontrar más del 50% de variables y prácticas que evidenciaban ser revisadas para que

la empresa pueda desempeñar un correcto proceso de profesionalización, entre los más importante se encuentran: contar con un adecuado proceso de reclutamiento y selección para que puedan obtener el mejor talento humano, un correcto sistema de remuneraciones de acuerdo al mercado y las actividades que realiza cada colaborador; y un sistema de incentivos más atractivos junto con evaluaciones de desempeño para conocer la realidad de la organización y de sus trabajadores. Por tal motivo, si se cuenta con una mejor estructura para el desarrollo de estos, se designa al personal correcto y se brinda las condiciones necesarias para su labor, mejoraría el desempeño no financiero en el control de la empresa, la información no se encontraría dispersa y no solo algunos funcionarios podrían acceder a ellas, sino que posibilitará que esta sea elaborada y se muestre al alcance de todo el personal correspondiente.

Por el lado de la dimensión de gobierno corporativo, actualmente no cuentan con una planificación actual de los objetivos a corto y mediano plazo, lo cual imposibilita que las problemáticas presentes sean atendidas a tiempo. Asimismo, la junta de accionistas y la dirección poseen únicamente miembros familiares, lo cual dificulta la toma de decisiones objetivas e imparciales con un enfoque en la administración de la empresa y sus objetivos relacionados. Si se mejoran estos aspectos, incluyendo a miembros no familiares y especializados en la materia, se vería un cambio en las decisiones, ya que se priorizaría aquellas que afecten directamente a la organización, y respecto al altruismo familiar, si se presenta la situación en la que los miembros familiares y externos mantengan las mismas circunstancias, ayudará a tomar decisiones más objetivas en las actividades de cada área. Además, si cuentan con una mejor planificación y delimitación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, ayudaría considerablemente en la toma de decisiones de la empresa.

En tercer lugar, la dimensión de recursos tecnológicos en la organización se encuentra hasta cierto punto desarrollada; debido a que todas sus variables se encuentran en la organización ya sea de manera total o parcial (figura 28). El poder tener una correcta profesionalización en esta dimensión ayudaría en una mayor competitividad en la empresa ya que los colaboradores podrán realizar una mejor labor de actividades si cuentan con los implementos necesarios y renovados para poder desempeñarse además que la empresa contaría con equipos renovados que permiten el core del negocio más competitivo y brindar un mejor servicio. Por otro lado, también, beneficiaría en mejorar el clima organizacional ya que si los colaboradores cuentan con lo necesario para poder laboral podrían priorizar sus actividades, automatizar sus procesos, entre otros beneficios.

En cuarto lugar, el diseño organizacional cuenta con un grado de 40% de variables que faltan presentarse en la empresa para que pueda considerarse una empresas profesional, estas variables deben trabajarse en conjunto entre los cuales los más importantes a trabajar son la

creación de un manual de funciones, normas y procedimientos y poder establecer un medio de comunicación formal debido a que actualmente no existe un documento el cual acredite las funciones de un colaborador dentro de la organización afectando al control de la empresa y tampoco existe una comunicación formal en la cual puedan sostenerse conversaciones o acuerdos de nivel estratégico o técnico. Al implementarse estas variables ayudaría al desempeño no financiero porque de esta manera se podría obtener un mejor control de la empresa al saber formalmente y de conocimiento de los trabajadores su funciones y normas que deben cumplir, además beneficiaría a la reducción de altruismo familiar dentro de los trabajadores familiares pues ya no existirían conflicto de interés cuando todos cuenten con un conjunto de normas y funciones sin excepción de ser familiar o no.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. Conclusiones

La presente investigación tiene como finalidad responder a la pregunta general de investigación que se planteó: ¿Cuáles son las capacidades de gestión que cuenta actualmente Servicios Industriales Pesqueros S.A. y cuáles deben desarrollarse en un posible proceso de profesionalización de la empresa familiar para un mejor desempeño financiero y no financiero?, para ello se plantearon objetivos específicos con la finalidad de contestar la pregunta mencionada. En base a ello, el primer objetivo que se respondió fue identificar las dimensiones de los modelos empíricos que abordan la profesionalización de empresas familiares e identificar los más pertinentes para analizar las potencialidades de cambio en el caso de Servicios Industriales Pesqueros S.A. en el cual se identificaron 5 principales dimensiones que cuentan con gran importancia en toda empresa familiar que busque profesionalizarse: (1) dimensión de recursos humanos, (2) estructura de gobierno corporativo, (3) herramientas tecnológicas, (4) diseño organizacional y (5) toma de decisiones; dentro de esta investigación de la literatura se encontró a su vez que cada una de estas dimensiones cuenta con elementos que ayudan a mostrar cuáles deberían ser las principales acciones que una empresa debe tomar en cuenta en un proceso de profesionalización.

En el segundo objetivo, se planteó analizar las capacidades de gestión que actualmente posee Servicios Industriales Pesqueros S.A., bajo las principales dimensiones de la profesionalización de empresas familiares explicadas en el primer objetivo, en el cual, mediante entrevistas, focus group, búsqueda de bibliografía y documentos, pudimos encontrar la información de su historia, actividad comercial que realizan y cuál es su estructura organizacional. Actualmente, la organización no cuenta con la mayoría de los elementos mencionados en cada dimensión, existen algunas dimensiones que están más desarrolladas que otras. Sin embargo, los miembros familiares expresaron su interés en poder profesionalizarse, ya que son conscientes de los beneficios que conlleva. Por el lado de los miembros no familiares, a pesar de las deficiencias que puedan existir como, sueldos no acordes a sus expectativas, pocas capacitaciones en sus áreas, falta de incentivos, entre otros; manifiestan un alto grado de compromiso con la empresa, lo cual es una de las fortalezas más importantes que cuenta la organización.

Para el tercer objetivo, se propuso analizar el nivel de profesionalización y relación de acuerdo al desempeño financiero y no financiero de la empresa. Para analizar el nivel de profesionalización se detallaron los hallazgos encontrados mediante los focus group y entrevistas, para así realizar la explicación de cada variable con sus buenas prácticas dentro de la profesionalización con la finalidad de realizar un gráfico lineal semáforo, que mostraba la

presencia en la organización de los elementos de las buenas prácticas de las variables de acuerdo a su nivel de presencia o ausencia se asignaba un color: rojo, si no se encontraba en la organización; amarillo, si se encontraba de forma parcial y verde, cuando estaba presente en la organización. Esto, permite entender con mayor claridad cuál es la situación actual de las buenas prácticas en la organización para así poder analizar en qué aspectos estas buenas prácticas afectan al desempeño financiero y no financiero. Luego, se busca proponer la dificultad de la implementación de estas buenas prácticas en la organización en investigación.

De acuerdo con la dimensión de recursos humanos, se concluyó que es sumamente importante implementar un área o, en su defecto, asignar un responsable que centralice toda la información de las variables correspondientes a esta área, además de una imparcialidad de oportunidades de reclutamiento y selección, por el lado del personal familiar y no familiar. Además, se encontró que la implementación de estas buenas prácticas iba a contar con cierta complejidad, debido al alto porcentaje de prácticas inexistentes. También, el hecho de empezar desde un plan de trabajo para la implementación de un área o responsable de RRHH y el cambio de mentalidad a los líderes para ver a la empresa desde una mirada estratégica, resulta complejo de desarrollar.

En la dimensión de gobierno corporativo, se concluyó que es sumamente importante tomarla en cuenta, debido a que es relevante al desempeño financiero respecto a su mayor seguimiento de sus ingresos y costos; mientras que por el lado del desempeño no financiero ayuda al mejor control de la familia. Además, se encontró que estas prácticas iban a ser de una importante complejidad por el hecho de que será necesario cambiar la mentalidad de los líderes de la empresa que llevan desde la primera generación ocupando los cargos directivos.

Respecto a las herramientas tecnológicas, se muestra que resulta relevante tomar en cuenta, ya que el desempeño financiero permite un mejor control de los costos y un mayor ingreso por el control de los procesos; mientras que por el lado del desempeño no financiero ayuda a eliminar la resistencia al cambio de algunos colaboradores debido al trabajo con tecnología actual. Además, se evidenció que estas prácticas iban a ser de poca complejidad por el hecho que la mayoría de los trabajadores cuentan con las capacidades necesarias en el uso de estas herramientas tecnológicas y comprende un paso fundamental el hecho de estar actualizados con la nueva tecnología que corresponde al negocio, aspecto que ya lo tienen mapeado la gerencia.

En la dimensión de diseño organizacional, se concluyó que es sumamente importante tomar en cuenta esta dimensión ya que es relevante en el desempeño no financiero respecto a contar con un mejor control de la empresa por el hecho de contar con áreas estructuradas y una comunicación formal y directa entre los miembros de la organización. Además, se evidenció que

estas prácticas iban a ser de una importante complejidad por el hecho que, al igual que en Recursos Humanos, deben empezar a realizar un plan de trabajo de un diseño organización con todas sus variables, escenario que demanda tiempo, conocimiento y horas hombre.

La última dimensión relacionada a la toma de decisiones se expone que es relevante en el desempeño financiero, ya que mejora la rentabilidad para una mejor toma de decisiones; mientras que por el lado del desempeño no financiero se elevará la competitividad de la empresa por la calidad de decisiones y el control familiar que influye. Además, se evidenció que estas prácticas serían de poca complejidad debido a que los factores familiares como el respeto, el manejo de los problemas eran puntos fuertes en la familia Canales.

En líneas generales, se pudo determinar que existe una relación entre las dimensiones que no están desarrolladas en la organización con la complejidad de realizarlas; por otro lado, mientras que una dimensión cuente con menores buenas prácticas, esta será más complicada de implementar en el proceso esto debido a factores familiares y/o organizacionales que se dan en la organización.

La situación actual de la empresa expone que, si bien cuentan en cierta medida el desarrollo de las dimensiones y sus variables de una profesionalización, aún existen ciertos aspectos por ampliar, los cuales impactarán directamente en el desempeño financiero y no financiero de la empresa. Por tal razón, según el desempeño financiero, las dimensiones que más benefician a este sería recursos humanos, gobierno corporativo y herramientas tecnológicas; debido a que, estos ayudarían generando un menor costo en las actividades dentro de la organización, ya que se estarían realizando eficientes procedimientos con tecnología adecuada a las labores como reclutamiento, selección, capacitación, entre otras actividades relacionadas al negocio; también, se generaría una mayor rentabilidad debido a que se contaría con mejores recursos y la presencia de un gobierno con una visión más metodizada que pueda proyectar sus presupuestos y contar con un buen plan estratégico. Por el lado del desempeño no financiero, la implementación de las variables mencionadas en cada dimensión impactaría en la toma de decisiones más objetivas y relacionadas directamente con los problemas en tiempo real que esté afrontando la organización. Al tener delimitados los objetivos a corto, mediano y largo plazo, ayudaría a tener un panorama más amplio de la situación de la empresa, el ambiente laboral y se lograría un mayor impacto en la toma de decisiones de la junta directiva, ya que estaría conformada no solo por miembros familiares, sino también incluiría a otros miembros especializados en el sector que no necesariamente formen parte de la familia; disminuiría el conflicto de intereses, siendo imparcial entre la opinión y decisión de colaboradores, ya sean

familiares o no. De esta forma, se tendría un mejor control familiar, la organización estaría abierta a nuevos cambios y mejoraría la competitividad de esta.

## **2. Recomendaciones**

La empresa debe conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades para así poder realizar un plan organizacional en el cual abarque todas las variables mencionadas en la investigación, con la finalidad que se pueda conocer la situación actual y plantear el orden de trabajo, según lo que se considere más crítico o necesario.

Del mismo modo, un punto importante en la investigación es el desempeño no financiero, el cual está presente la resistencia al cambio. Por tal razón, la empresa debe trabajar esta variable, ya que a partir de ella se desencadenan diversas situaciones, como el manejo de la sucesión y el mismo entorno cambiante en el que se encuentra. Como indica la siguiente cita, “la experiencia demuestra que las empresas que no son capaces de cambiar no tienen muchas posibilidades de éxito. Incluso las empresas más grandes y mejor dotadas no son inmunes a esta situación, por lo que las empresas más pequeñas y, en particular, las empresas familiares deben estar atentas a los cambios que se generan”. (Hidalgo, 2007)

Además, es importante tomar en consideración una buena estructura de gobierno corporativo, debido a que en esta se generan las decisiones fundamentales de la empresa y que actualmente genera un conflicto de intereses por tener a gerentes y representantes legales dentro de una sola persona. En un largo plazo, la organización tendría la necesidad de contratar a un personal no familiar y se le debe evitar problemas de gobierno corporativo para su mejor desempeño.

Por otro lado, se recomienda que toda decisión estratégica que tome la organización esté debatida y respaldada por la familia mediante decisiones objetivas con un beneficio organizacional y no personal.

Finalmente, este análisis ayudará a futuras investigaciones relacionadas a la profesionalización de empresas familiares. Se recomienda investigar las fuentes bibliográficas más actualizadas, pues en la literatura de las empresas familiares constantemente se encuentran nuevos términos, dimensiones o puntos de vistas que los pioneros del tema no lo investigaron en su momento.

## REFERENCIAS

- Aguilera, R.V. & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*.28(3), 447 - 465
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Araya A, (2017). Modelos de planificación estratégica en las empresas familiares. *TEC empresarial*. 11(1) , 23 -34
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2),
- Badia, J. & Escribá, A. (2018). *La profesionalización de la empresa familiar: conceptualización y elementos clave*. Cátedra de empresa familiar de la Universidad de Valencia.
- Bañegil, T., Barroso Martínez, A. & Tato, J. (2013) Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. *Management Research*, 11 (1),. 58-76. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/1536-541311318071>
- Barrionuevo, G., Munt, J., & Arri, N. (2010). La teoría de la agencia: un abordaje para estudiar las problemáticas de las empresas familiares de segunda generación. *Revista Cifra*, 5, 309-330. Recuperado de: <https://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c5/barrionuevo-munt-arri.pdf>
- Belausteguigoitia I. (2004). *Empresas Familiares: Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. México D.F., Editorial McGraw-Hill.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez Mejia, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Björnberg, A. & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, 25(4), 374–390.
- Brume M. (2019). Estructura Organizacional. Edi
- Cabrera, K. De Saá, P. & García, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37 - 47.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: an analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543. Recuperado de. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00188.x>
- Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible. *IESE Business School*, 38, 1-4.
- Chiavenato, I. (2002) Gerenciando personas: como transformar gerentes en gestores de personas. *Prentice Hall*, p. 50.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. (8)

- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill. 3ra edición.
- Chittoor, R. & Das, R. (2007). Professionalization of Management and succession performance: a vital linkage. *Family Business Review*, 20 (1), 65- 79.
- Chrisman, J., Sharma, P. & Taggar S. (2007). Family influences on firms: An introduction. *Journal of Business Research*, 60, 1005- 1011.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M., & Molina, H. (2000). *Manual de administración de empresas*. Editorial Civitas.
- Chua, J., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355–372.
- Clemente, L. (2009). Comercialización en primera venta, de los productos de la pesca marítima artesanal en el Perú (en línea). Recuperado de:  
<http://www2.produce.gob.pe/repositorioaps/3/jer/-1/comerc%20pesc%20art%20problematica%20y%20plan%20de%20mejoras%20final%20ok.pdf>
- Colli, A. (2002). Family business: Nature and structure. En *The History of Family Business, 1850–2000* (New Studies in Economic and Social History, 6-26). Cambridge: Cambridge University Press. Recuperado de  
doi:[10.1017/CBO9780511615009.002](https://doi.org/10.1017/CBO9780511615009.002)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Sectores y Empresas frente al COVID-19: Emergencia y Reactivación*. (Nro 4). Naciones Unidas.
- Cromie, S., Dunn, B., Sproull, A., & Chalmers, D. (2001). Small firms with a family focus in the Scottish Highlands and Islands. *Irish Journal of Management*, 22(2), 45.
- Decreto Ley N° 25977 (2001). Ley General de Pesca (en línea). Recuperado de:  
<https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0062/LEYGENERALDEPESCA.pdf>
- De Juan Vigaray, M. (2004). *Comercialización y retailing*. Distribución comercial aplicada. Pearson Educación SA. Madrid.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2012). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.
- De la Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). Los valores y la empresa familiares en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 4(42),  
Recuperado de:  
[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1776](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1776)
- Del Carpio, L & Vila, A. (2010). *El mercado de productores pesqueros en la región metropolitana de Lima*. INFOPECA. Uruguay.

- Delucchi A. & Folle C. (2012). Gobierno y sucesión en la empresa familiar latinoamericana. *Revista de Negocios del IEEM*, 15(4), 68-78.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Un enfoque latinoamericano*. México: Pearson educación.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. El Ateneo.
- Dodero, S. (2005). *Empresas Familiares Exitosas*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.  
Recuperado de:  
[https://editorialelateneo.com.ar/descargas/EL%20M%C3%89TODO%20EFE%20\(1er%20cap\).pdf](https://editorialelateneo.com.ar/descargas/EL%20M%C3%89TODO%20EFE%20(1er%20cap).pdf)
- D.S 040-2001-PE. (2001). Norma Sanitaria para las actividades pesqueras y acuícolas. SANIPES (en línea). Consultado el 10 de mayo de 2021. Disponible en [http://www.sanipes.gob.pe/normativas/12\\_DECRETOSUPREMO040-2001-PE.pdf](http://www.sanipes.gob.pe/normativas/12_DECRETOSUPREMO040-2001-PE.pdf)
- Dyer, W. (1989). Integrando la gestión profesional en la empresa de propiedad familiar. *Family Business Review*, 2 (3), 221-235.
- Escobal, J. & Agreda, V. (1997). *Análisis de competitividad y eficiencia en el mercado mayorista de productos agropecuarios en Lima*. GRADE.
- Esparza, J., Soto, A., De la Garza, M. & San Martín, J. (2021). Financial performance and socio-emotional wealth in small and medium-sized family and non-family enterprises. *TEC Empresarial*, 15 (2), 2-16.
- EY (2014). Family Business Yearbook [en línea]. Recuperado de: <https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook2014.aspx>
- EY (2019). ¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias? [en línea]. Recuperado de: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_pe/topics/entrepreneurship/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/entrepreneurship/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf)
- Ezeta, C. (2016). *Análisis de la comercialización de los principales recursos hidrobiológicos en el mercado mayorista pesquero de Villa María del Triunfo durante 2000- 2013* [Tesis para optar al grado de licenciado]. Universidad Agraria de La Molina.
- Fellman, S. (2013). Managing Professionalization in Family Business: Transforming Strategies for Managerial Succession and Recruitment in Family Firms in the Twentieth Century. In P. Fernandez Perez & A. Colli (Eds.), *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview* (pp. 248-282). Cambridge: Cambridge University Press. Recuperado de: [doi:10.1017/CBO9781139794848.015](https://doi.org/10.1017/CBO9781139794848.015).
- Fernandez P. & Lluch A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España Una visión de largo plazo*. Fundación BBVA.  
Recuperado de: <https://n9.cl/yga0d>
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. (3).
- Forcadell, F. (2002). *La familiness de la empresa familiar: Una aproximación a su contenido*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Francisco, J., & Galvis, R. (2011). La profesionalización, Elemento Clave del éxito de la Empresa Familiar. *Visión de futuro*, 15(1).

- Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2014). The study of organizational behavior in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 643–656. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.906403>.
- Gaona, L., Hernández, R. & Aguilera, G. (2019). *La profesionalización en las empresas familiares: una necesidad para su continuidad*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Garland M. (2018, 13 agosto). El 90% de empresas son familiares. *El peruano*. Lima, Perú  
Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/70072-90-de-empresas-son-familiares>
- Gestión, R. (2016, 13 septiembre). Perú tiene un potencial de 400,000 empresas familiares, ¿cuánto pesan en la economía? *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/peru-potencial-400-000-empresas-familiares-pesan-economia-115186-noticia/>
- Gestión, R. (2018, 21 junio) Empresas familiares en el Perú: Solo el 30% pasan a segunda generación, ¿por qué? *Gestión*. Lima, Perú.  
Recuperado de: <https://n9.cl/142jz>
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K. Núñez-Nickel, M, Jacobson, K. & Moyano-Fuentes, J.. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. Recuperado de: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, L., Berrone, P., De Castro, J. & Cruz, C. (2011). The Bind That Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- González, M. (2016). Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas. *Revista Orbis*, 11(33), 56- 81.
- Goyzueía, S. (2013), Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, (31), 87-132.
- Hernández, A. J. C., & Marín, G. S. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *FAEDPYME International Review-FIR*, 3(5), 19-29.
- Hernández, L., & Portillo, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. (1.a ed.). Universitaria De La Costa EDUCOSTA.
- Hernández-Perlins, F. (2021) *Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance*. Universidad de Castilla-La Mancha, San Pedro Mártir, s / n, Toledo, España.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición). McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición). McGraw-Hill Education. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Educación.
- Hidalgo, A. (2007). *La estrategia tecnológica en la empresa familiar*. Madrid: Universidad



Politécnica de Madrid.

- Ibrahim, B., Dumas, C., & McGuire, J. (2001). Strategic Decision Making in Small Family Firms: An Empirical Investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), 80–90.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>.
- Jiménez, L. & Hernández S. (2010). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Proyecta*, 3.
- Kárpati, Z. (2021). *Professionalization of Family Firms: Striking a Balance Between Personal and Non-Personal Factors*. Corvinus University of Budapest.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship, Theory and Practice*
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-62.
- Lancaster University Management School (2021) Professor Alfredo de Massis. Lancaster University Management School. Inglaterra. Recuperado de: <https://www.lancaster.ac.uk/lums/people/alfredo-de-massis>
- Lansberg, I. (2000). *Los Sucesores en la Empresa familiar*. Granica.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Editorial Granica.
- Lee, C. (2012), Familia, comunidad generadora de conocimientos en las empresas familiares, *Multiciencias*, 12(1), 115-120.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129-152. [fecha de Consulta 19 de diciembre de 2021]. ISSN: 1994-3733.
- López, R. (2016, 27 julio). *Terminales pesqueros ¿cómo se distribuyen los productos marinos que llegan a Lima?* Oceana Perú. Recuperado de: <https://peru.oceana.org/es/blog/terminales-pesqueros-como-se-distribuyen-los-productos-marinos-que-llegan-lima>
- Luca, L. (2003). *The Professionalization of Family Firms: The Role of Agency Cost Control Mechanisms*. FBN Proceedings.
- Luna, A., Castillo, V., & Romero, E. (2018). *La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México*. Universidad Veracruzana.
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: ESAN ediciones.
- Meira, R. & Carvalhal, F. (2013). *Sucesión y Conflictos en Empresas Familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras*. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 22. 854- 874. Universidad Federal de Sergipe, San Cristóbal.

- Meza, E., Celaya R. & Ochoa S. *La toma de decisiones de la empresa familiar como determinante de la competitividad*. Instituto Tecnológico de Sonora, México.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. *Pensamiento y Gestión*, 41, 116–149.
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro*, 11(1), 0-0. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Morales, J., & Velandia, N. (1999). *Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Santafé de Bogotá: Mc-Graw Hill.
- Navia, M., Stefanu, Y. & Valdivia, A. (2019). Elementos de influencia en la toma de decisiones entre directores comerciales en empresas familiares. Estudio comparado de empresas de Cataluña (España) y Barranquilla (Colombia). *Contabilidad Y Negocios*, 14(27), 73-88. Recuperado de: <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201901.005>
- Neske, A., Casimiro, L., & Ribeiro I. (2020). Succession and conflicts: Research propositions about family businesses, *Revista Ibero - Americana de Estrategia*, 19(2), 6-27.
- Palafox, M., Ochoa, S. & Jacobo, C. (2019) Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Visión del futuro*. 23(2), 72 - 85. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/3579/357960138005/357960138005.pdf>
- Palafox, M., Ochoa, S. & Jacobo, C. (2020). La empresa familiar: evolución teórica de su conceptualización. *Folleto Gerenciales*, 24(2), 94-107. Recuperado de: <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/240>
- Pascual, C. (2012). *Empresa familiar: mujer y sucesión*. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Córdoba, Córdoba, España.
- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Ciencias: Investigación y Pensamiento Crítico*.
- PWC (2014). Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú. Recuperado de: <https://www.pwc.pe/es/family-business-survey/assets/fbs.pdf>
- PWC (2016). Encuesta de Empresas Familiares 2016. Recuperado de: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf>
- Ramon K. & Sánchez D. (2017) *La profesionalización y su relación con el desempeño de las empresas familiares: caso de estudio de un grupo de empresas de un rubro textil* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10° edición). Prentice- Hall.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47
- Rueda, J. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar<sup>1</sup>. *Visión de futuro*, 15(1), 0-0. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>

- Rueda M. (2019) Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. Universidad de Manizales. Colombia.  
Recuperado de: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541049004/html/index.html>
- Salina, A. & Dorrego, P. (2005). *Estrategias de Pymes Exitosas*. Editorial Dorrego Consultores.
- Sapienza, H., Korsgaard, M., Goulet, P. & Hoogendam, J. (2000) Effects of agency risks and procedural justice on board processes in venture capital-backed firms, *Entrepreneurship & Regional Development*
- Schein, E. (1968). Organizational Socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, (9), 1-16.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). *Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence*. Organization Science.
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI] (2014). El Fenómeno El Niño en el Perú. Recuperado de: [https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/Dossier-El-Ni%C3%B1o-Final\\_web.pdf](https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/Dossier-El-Ni%C3%B1o-Final_web.pdf)
- Silva R., Coelho A., Suosa N. & Quesado P. (2020) Family Business Management: A Case Study in the Portuguese Footwear Industry. *Open Innov. Technol. Mark. Complex*. Basel, Switzerland.
- Simon, H.(1988). *El comportamiento administrativo*. Estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa: Aguilar
- Steier Ll., Chrisman J. & Chua J. (2015) Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. Baylor University, EE.UU. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/etap.12180>
- Stewart, A., & Hitt, M. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>.
- SUNAT (2001). Informe N° 087- 2001. Recuperado de: <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2001/oficios/i0872001.htm>
- Tadeo, R. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Tsao, C., Chen, S., Lin, C., & Hyde, W. (2009). Founding-family ownership and firm performance: The role of a high-performance work system. *Family Business*
- Tsui-Auch, L. (2004). The professionally managed family- ruled enterprise: Ethnic Chinese business in Singapore. *Journal of Management Studies*, 41, 693-723.
- Ulloa, J., Nail, O., Castro, A., & Muñiz, M. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. *Estudios Pedagógicos*, 38(1), 121-129. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052012000100007](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052012000100007)

- Urrea, J. (2003) Gobernabilidad de la Empresa de Familia. *Universidad E.A.F.I.T.* No. 129, Enero – Marzo, Medellín.
- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 151-171.
- Vargas, G. (2018). *Gobernanza Corporativa en empresas de familia*. Universidad Abierta Latinoamericana.
- Watkins, K. (2018). Financial performance in Mexican family vs. non-family firms. *Contaduría y administración*, 63(2). Recuperado de: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1214>.
- Watkins, K., Briano, G. & Rodríguez, L. (2019). Desempeño y habilidades de los directores generales familiares en un contexto de debilidad de las instituciones formales. *El Trimestre Económico*, 86(341), 179-219.
- Wiig, K. (1997). *Integrating intellectual capital and knowledge management*. Long Range Planning.
- Zahra, S., Hayton, J. & Salvato, C. (2004) Entrepreneurship in family vs.non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture, Entrepreneurship Theory and Practice.
- Zapata J., Arango M. & Adarme W. (2010) Technological tools for companies management. *Revista en avances de Sistema e Informatica*. 7(3), 87 - 101
- Zellweger, T., Kellermanns F., Chrisman J. & Chua J. (2011) Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control OrganizationScience Organization Science. *Articles in Advance*, 23 (3). Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139.

## ANEXOS

### Anexo A: Consentimiento informado

#### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Bryan Ballena Pisfil y Melanie Flores Silva, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente Jorge Mendoza. La investigación, denominada “La profesionalización de una empresa familiar, una propuesta de análisis para el caso de Servicios Industriales Pesqueros S.A.”.

Si usted accede a participar en esta entrevista/focus group, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 40 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por los investigadores en su computadora personal. Luego de haber publicado la investigación, solamente ellos y su asesor tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: bryan.ballenap@pucp.edu.pe o al número 960130882.

Yo, \_\_\_\_\_, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*)

|  |  |
|--|--|
|  | <b><u>Declarada</u></b> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.   |
|  | <b><u>Confidencial</u></b> , es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo. |

## Anexo B: Entrevista gerentes

### ENTREVISTA GERENTES

ENTREVISTA N°\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_/\_/\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Objetivo:

#### Lista de preguntas

##### a. Preguntas generales

- ¿Cuál es su nombre? ¿Cuántos años tiene?
- Coménteme la historia de su empresa
- Coméntame, ¿Cuáles son tus funciones en la empresa?
- ¿Cuáles son las principales virtudes de su organización?
- ¿Cuáles cree que son los principales desafíos de la organización?
- ¿Qué entiende como empresa familiar?
- ¿Qué entiende cómo la profesionalización de una empresa?

##### b. Preguntas sobre RR.HH.

- ¿Cómo define un proceso de reclutamiento y selección?
- Desde su punto de vista, ¿Considera que el actual proceso de selección es el adecuado para la empresa? ¿por qué?
  - ¿Qué entiende por un "diseño de puestos de trabajo"?
  - ¿Cuáles serían las oportunidades de mejora para un mejor diseño de puestos?
  - ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones al personal? ¿A quiénes se les capacita?
  - ¿Cuáles son los temas de las capacitaciones?
  - ¿Visualizan un beneficio después de las capacitaciones? ¿En qué pueden mejorar?
  - ¿Cómo es el sistema de pagos para los empleados?
  - ¿Cuáles son los puntos de mejora para el sistema de compensaciones?
  - ¿Qué entiende usted por "evaluación de desempeño"?
  - ¿Cuáles fueron los aspectos que llevaron a la empresa a realizar este proceso de desempeño?
    - ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el proceso de desempeño?

- ¿Qué entiende usted por "métodos de promoción y ascenso"?
- ¿Cuáles son los sistemas de promoción y/o ascenso que existen en la empresa?
- ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?

*Solo para responsable/gerente de RR.HH.*

- ¿Cuál es el proceso de selección que se maneja en la empresa? ¿De qué manera mejorarías este proceso de selección?
- ¿Es el mismo proceso de reclutamiento para el personal familiar y no familiar? ¿por qué?
- ¿Cuáles son los requerimientos que se toman en cuenta para todo proceso de selección?
- ¿Qué tan complicado/sencillo te resulta realizar un proceso de selección?
- ¿Cuáles serían las oportunidades de mejoras para un mejor proceso de selección?
- ¿Qué aspectos se tomaron en cuenta y cuál fue el proceso del diseño del puesto? ¿todos los cargos conocen sus funciones específicas?
- ¿Cuáles son los criterios para la designación del monto de pago a cada uno de los colaboradores?
- ¿Cuáles son los puntos de mejora para el sistema de compensaciones?
- ¿De qué forma se dan en la organización las evaluaciones de desempeño? ¿Cuál es la frecuencia con la que se implementa?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el proceso de evaluación de desempeño?
- ¿Cuáles son los sistemas de promoción y/o ascenso que existen en la empresa?
- ¿Cuáles fueron los criterios para este sistema de promoción y ascenso?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el método que existe actualmente?
- ¿Cuál fue el proceso de la elaboración de la estructura organizacional?
- ¿Esta estructura es de conocimiento de todos los empleados de la empresa?
- ¿Cree que exista alguna oportunidad de mejora en este aspecto?

c. Gobierno Corporativo

- ¿Cuáles son las funciones de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administración y junta de dirección?, en caso no se tenga claro ¿cuáles crees que serían?
- ¿Existe comunicación entre las áreas de la empresa? de ser afirmativo, ¿con qué frecuencia se dan?
- ¿Cuáles son las decisiones más importantes que se han tomado en conjunto?
- ¿Cuáles son los proyectos familiares con los que la familia ha conversado?
- ¿Qué reglas dentro del ámbito familiar se cuentan?
- ¿Están de acuerdo con estas reglas y proyección familiar que se cuenta? ¿Qué

cambiarías en los protocolos y proyecciones familiares?

- ¿Cuáles son los proyectos y objetivos de corto, mediano y plazo en la organización? ¿A quiénes involucra estos objetivos? ¿Cuáles son los resultados que se quieren obtener?

- A nivel financiero y comercial, ¿cuál es el estado actual de la empresa?

- ¿La planificación actual es suficiente para un sostenible cambio en la empresa?

- ¿Qué entiende por "código de buenas prácticas"? ¿En qué consisten?

- ¿Cuáles son los principales problemas familiares y organizacionales que sufre la organización?

- Si en el alto mando ingresara una persona que no pertenece a la familia, ¿cómo se sentirían? ¿creerían que pierden el control? ¿por qué?

d. Herramientas Tecnológicas

- ¿Cuáles son los procesos internos/externos en los que existe el uso de la tecnología? ¿Qué herramientas son? ¿Hace cuánto tiempo se dan? ¿De qué forma impactan en los procesos de la empresa?

- ¿Qué tecnología o software conoces que se pueda implementar en la empresa?

e. Diseño Organizacional

- ¿Qué entiende por "diseño organizacional"?

- ¿Cuál fue el proceso de la elaboración del mismo?

- ¿Esta estructura es de conocimiento de todos los empleados de la empresa?

- ¿Crees que el diseño organizacional se encuentra bien estructurado?

f. Toma de decisiones

- ¿Consideras que se están tomando las correctas decisiones en la organización?

- ¿Cómo crees que se podrían mejorar las tomas de decisiones? (cambio del mando gerencial, especialización de los gerentes, mejor estructura organizacional, mejor comunicación)

g. Dimensión Financiera

- En este último año, ¿cómo ha sido la evolución de ingresos financieros? (se ha mantenido, ha disminuido, ha aumentado) ¿Por qué crees que ha ocurrido esto?

- ¿Para ustedes es importante la calificación financiera que les coloca los bancos? ¿por qué?

- ¿Cuáles serían las iniciativas que harían para incrementar sus ventas?

- ¿Cuáles serían las iniciativas que harían para ser una empresa más competitiva?

h. Preguntas finales

- ¿Cómo solucionarías las dificultades familiares que se pueden encontrar en la empresa?

- ¿Alguna pregunta que quisieras agregar?



## Anexo C: Entrevistas personal familiar y no familiar

### ENTREVISTA A PERSONAL NO FAMILIAR Y PERSONAL FAMILIAR SIN CARGOS GERENCIALES

ENTREVISTA N° \_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_/\_/\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Objetivo:

#### Lista de preguntas

##### a. Preguntas generales

- ¿Cuál es su nombre? ¿Cuántos años tiene?
- Coméntame, ¿Cuáles son tus funciones en la empresa? ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?
- ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en la empresa?
- ¿Qué es en lo que podría mejorar la empresa?

##### b. Preguntas de RR.HH.

- ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento y selección que te realizaron para ingresar a la organización? ¿Te pareció sencillo o engorroso el proceso?
- ¿Cuáles serían los puntos de mejora para este proceso?
- ¿Estás de acuerdo con las funciones informadas?
- ¿Qué información te gustaría saber sobre tus puestos de trabajo?
- ¿Cuántas capacitaciones, en qué frecuencia y qué temas se abordan en ella? si no has tomado una capacitación ¿te gustaría tomar alguna?
- ¿Consideras que el sistema de compensaciones tiene un impacto positivo en ti?
- ¿Cuál es el impacto que tiene la evaluación de desempeño en su trabajo?
- ¿Considera que existen algunas oportunidades de mejora en el proceso de evaluación de desempeño?

- ¿Cuáles son los sistemas de promoción y/o ascenso que existen en la empresa para ti?
- c. Tecnología de información
- En su puesto de trabajo, ¿existe algún proceso que crea que se requiera la inserción de innovación tecnológica? ¿En cuál?
  - ¿Cómo cree que impactaría la innovación tecnológica en sus funciones?
- d. Diseño Organizacional
- ¿Qué entiende por "diseño organizacional"?
  - ¿Conoces todas las áreas que posee la empresa? ¿Por qué? Si tu respuesta es no, ¿cómo te gustaría enterarte de las áreas de la empresa?
  - ¿Existe una comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa?
- e. Preguntas finales
- ¿Tiene alguna pregunta o consulta que desee agregar?

## Anexo D: Matriz de operacionalización

**Tabla D1: Tabla de matriz de operacionalización variable X**

| <b>Pregunta de investigación</b>  | ¿Cuáles son las capacidades de gestión que cuenta actualmente Servicios Industriales Pesqueros S.A. y cuáles deben desarrollarse en un posible proceso de profesionalización de una empresa familiar? |   |  |
|---|---|---|--|
|   | Dimensiones   | Definiciones operativas de dimensiones  | Variables  |
| X: Los actuales recursos y capacidades de gestión que cuenta SERINPES   | Recursos Humanos  | Recursos humanos es una de las dimensiones de la profesionalización de una empresa familiar en la cual está constituido por las áreas de reclutamiento y selección, administración del personal y planillas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso y selección del personal</li> <li>- Capacitaciones al personal</li> <li>- Método de sistema de compensaciones</li> <li>- Instrumentos de evaluación</li> </ul>  |
| Definición de Y:<br>De qué manera la profesionalización influye en la organización, cuáles son los aspectos involucrados. | Gobierno Corporativo  | Instituciones de participación de los miembros de la familia que contribuyen a la toma de decisiones de la organización, incluyendo los lineamientos generales y objetivos de la empresa.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La función de la asamblea familiar, junta de accionistas, consejo de administración y la dirección</li> <li>- El protocolo y planificación familiar</li> <li>- Proyectos a corto, mediano y largo plazo en la gerencia</li> </ul> |
|   | Herramientas tecnológicas   | Implementación e innovación de sistemas y tecnología que generan valor a la organización.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación de herramientas tecnológicas en los procesos internos</li> <li>- Innovación de herramientas tecnológicas en los procesos externos.</li> </ul>  |
|   | Diseño Organizacional   | Sistema en el cual se plasman las estrategias de la empresa, así como una descripción de las funciones, líneas de mando y departamentos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Herramientas organizacionales</li> <li>- Estructura organizacional</li> </ul>  |
|   | Toma de Decisiones  | Influye en la toma de decisiones competitivas y favorece la estabilidad de la empresa,  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones en equipo</li> </ul>   |

**Tabla D2: Tabla de matriz de operacionalización variable Y**

| <b>Pregunta de investigación</b>  | ¿Cuáles son las capacidades de gestión que cuenta actualmente Servicios Industriales Pesqueros S.A. y cuáles deben desarrollarse en un posible proceso de profesionalización de una empresa familiar? |  |  |
|---|---|--|--|
|   | Dimensiones   | Definiciones operativas de dimensiones   | Variables  |
| Y: La influencia de la profesionalización en la empresa familiar (SERINPES S.A.)  | Financiero  | Aspectos relacionados al ámbito financiero y económico, que incluyen la rentabilidad, mejora del rendimiento de la empresa, reducción de costos y el incremento de las ventas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilidad financiera</li> <li>- Reducción de costos</li> <li>Incremento de ventas</li> </ul>                   |
| Definición de Y:<br><br>De qué manera la profesionalización influye en la organización, cuáles son los aspectos involucrados. | No Financiero -   | Aspectos fuera del ámbito financiero, que incluyen factores internos de la organización, como el área de personal, imagen, toma de decisiones y estructura organizacional.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad de la empresa</li> <li>- Calidad del personal</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul>               |
|   | Familiar  | La dimensión abarca los factores que se relacionan directamente con el carácter familiar de la empresa y cómo afecta a ellos, incluyendo el altruismo familiar, los mecanismos de control de la empresa y el sentido de pertenencia de los miembros. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altruismo familiar</li> <li>- Control familiar (mecanismos de control)</li> <li>Sentido de pertenencia</li> </ul> |

## Anexo E: Matriz de codificación (ejemplo)

**Tabla E1: Ejemplo de Matriz de Codificación**

| Nombre persona | Cod_Persona | Variable                  | SubVariable    | Codificación sub_variable | Cita   |
|----------------|-------------|---------------------------|----------------|---------------------------|--------|
| Actor 1        | EXP         | Recursos Humanos          | Sub-variable 1 | COD_01                    | Cita a |
| Actor 2        | FG          | Recursos Humanos          | Sub-variable 2 | COD_02                    | Cita b |
| Actor 3        | FNG         | Recursos Humanos          | Sub-variable 3 | COD_03                    | Cita c |
| Actor 5        | FOC         | Diseño Organizacional     | Sub-variable 1 | COD_05                    | Cita d |
| Actor 6        | NF          | Diseño Organizacional     | Sub-variable 2 | COD_06                    | Cita e |
| Actor 1        | EXP         | Diseño Organizacional     | Sub-variable 3 | COD_01                    | Cita f |
| Actor 2        | FG          | Toma de decisiones        | Sub-variable 1 | COD_02                    | Cita g |
| Actor 3        | FNG         | Toma de decisiones        | Sub-variable 2 | COD_03                    | Cita h |
| Actor 5        | FOC         | Toma de decisiones        | Sub-variable 3 | COD_05                    | Cita i |
| Actor 6        | NF          | Herramientas Tecnológicas | Sub-variable 1 | COD_06                    | Cita j |
| Actor 7        | EXP         | Herramientas Tecnológicas | Sub-variable 2 | COD_07                    | Cita k |
| Actor 8        | FG          | Herramientas Tecnológicas | Sub-variable 3 | COD_08                    | Cita l |