

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA PARA EL ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA
PROFESIONALIZACIÓN FAMILIAR EN LA EMPRESA
SERVICENTRO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

JUAN JOSE LARREA DELGADO

FRANK HAROLD SALINAS MIO

Chiclayo, 27 de octubre del 2017

**PROPUESTA PARA EL ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA
PROFESIONALIZACIÓN FAMILIAR EN LA EMPRESA
SERVICENTRO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**POR:
JUAN JOSE LARREA DELGADO
FRANK HAROLD SALINAS MIO**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Dr. Jorge Huarachi Chávez
Presidente de Jurado

Lic. Stephanie Ruiz Chacon
Secretario de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a Nuestro Dios, por habernos dado la vida, habernos guiado a lo largo de toda nuestra carrera y poder llegar a este momento importante de nuestras vidas, el ser profesional.

Dedicamos con todo cariño y amor nuestros padres, a ustedes que han estado en todo momento a nuestro lado. Gracias por permitirnos lograr nuestros sueños, regalarnos una carrera para nuestro futuro, siempre llenándonos de entusiasmo para nunca desfallecer, levantándonos para jamás rendirnos, esto es solamente el fruto de todo lo que ustedes dieron por nosotros.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por ser nuestra fortaleza a lo largo de la tesis y brindarnos la oportunidad de tener una vida llena de nuevas experiencias, aprendizajes y salir victoriosos ante alguna adversidad.

Agradecemos a nuestros padres por ser las personas importantes en nuestra vida, porque siempre estuvieron junto a nosotros para brindarnos todo su apoyo económico y moral.

Agradecemos a nuestro asesor Mgtr. Camilo Girón Córdova, por la amistad brindada, por la confianza, apoyo y dedicación que compartió con nosotros para el desarrollo de nuestra tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	10
II.	MARCO TEÓRICO	12
2.1.	Antecedentes	12
2.2.	Bases Teóricas.....	16
2.2.1.	Empresa familiar	16
2.2.2.	Ventajas y desventajas de la empresa familiar	17
2.2.3.	La profesionalización en la Empresa Familiar	20
2.2.4.	Proceso de profesionalización	21
2.2.5.	Protocolo familiar	22
2.2.6.	Sucesión en la empresa familiar	23
2.2.7.	La gestión en la empresa familiar	24
III.	METODOLOGÍA	28
3.1.	Diseño de investigación.....	28
3.2.	Área y línea de investigación.....	28
3.3.	Población, muestra y muestreo	28
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
3.5.	Técnicas de procesamientos de Datos.....	29
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30
V.	PROPUESTA.....	48
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
VIII.	ANEXOS	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: El modelo de los tres círculos.....	24
Figura N° 2: La continuidad de la Empresa familiar.....	26
Figura N° 3: Valores que se practican en la empresa	31
Figura N° 4: Están establecidos los valores y principios que deben guiar el funcionamiento de la empresa.....	31
Figura N° 5: Relación Interna	32
Figura N° 6: Confianza	32
Figura N° 7: Comunicación.....	33
Figura N° 8: La infraestructura.....	33
Figura N° 9: Los equipos	34
Figura N° 10: Las políticas empresariales crean discordia en la empresa familiar	34
Figura N° 11: Los recursos disponibles están a disposición de sus trabajadores	35
Figura N° 12: Hay un plan de mando	35
Figura N° 13: Antes de tomar alguna decisión importante	36
Figura N° 14: El actual dueño, respecto al ambiente laboral	36
Figura N° 15: Respecto a su actividad del dueño.....	37
Figura N° 16: Respecto a la designación del sucesor	37
Figura N° 17: Respecto a su nombramiento.....	38
Figura N° 18: Respecto a su actividad del sucesor	38
Figura N° 19: Cree Ud. que planificar la transferencia del poder es importante para la empresa.....	39
Figura N° 20: Cuál cree Ud. que es el tiempo necesario para realizar la transferencia con su sucesor	39
Figura N° 21: Qué criterios cree Ud. se deben tener en cuenta para elegir a un sucesor	40
Figura N° 22: La empresa cuenta con un consejo familiar	40
Figura N° 23: ¿La empresa familiar tiene planificado el proceso de sucesión?	41
Figura N° 24: Existe un sistema de comunicación que permite mantener a los miembros de la empresa familiar informados y cohesionados.....	41

Figura N° 25: Existen planes de formación para los miembros de la empresa familiar para que se desempeñen adecuadamente sus roles.	42
Figura N° 26: ¿Sabes si ha habido conflictos entre miembros de la familia respecto a alguno de los siguientes puntos?	42
Figura N° 27: Modelo PME: Profesionalización de la Micro Empresa.....	49
Figura N° 28: Órgano Familiar.....	50
Figura N° 29: Órgano Empresarial	51

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo elaborar un estudio para aplicar la profesionalización familiar de la empresa Servicentro “San Miguel” de la ciudad de Chiclayo, con el fin de investigar la continuidad en el negocio para las próximas generaciones.

Por ello, se investigó y evaluó diferentes modelos teóricos como: el modelo de los tres círculos; el cual explica la relación que deben tener la familia, empresa y propiedad; así mismo, el modelo de los cinco círculos la cual es una ampliación al modelo de los tres círculo, el cual se incorpora la gestión de la empresa y la sucesión. Todo ello, permitirá desarrollar la propuesta final con el fin de incorporar a profesionales en la estructura de la Empresa Servicentro “San Miguel”.

Por tal motivo, la investigación es un tipo descriptivo – cualitativo, el cual se enfocará en las características cualitativas de la empresa y los colaboradores; así mismo, la recolección de datos se obtuvo mediante la observación, encuestas y entrevistas dirigidas a cada uno de los propietarios y colaboradores de la Empresa Servicentro “San Miguel”.

Por último, se determinó como resultado un problema en los propietarios de la empresa; debido a, la falta de conocimiento de la profesionalización familiar y la sucesión de poder; por ello, se propuso un Modelo PME – Profesionalización de la Micro Empresa; siendo, el modelo que impulsará en la realización de la reestructuración empresarial del Servicentro “San Miguel”.

Palabras claves: profesionalización familiar, empresa, sucesión y modelo de los tres y cinco círculos.

ABSTRACT

The present study aimed to develop a study to apply the family professionalization of the company "San Miguel" Servicentro of the city of Chiclayo, in order to investigate the continuity in business for the next generations.

Therefore, different theoretical models were investigated and evaluated as: the model of the three circles; Which explains the relation that must have the family, company and property; Likewise, the model of the five circles is an extension to the model of the three circles, which incorporates company management and succession. All this, will allow to develop the final proposal in order to incorporate professionals in the structure of the Servicentro "San Miguel" Company.

For this reason, the research is a descriptive - qualitative type, which will focus on the qualitative characteristics of the company and the collaborators; Likewise, data collection was obtained through observation, surveys and interviews directed to each of the owners and collaborators of the Servicentro "San Miguel" Company.

Finally, a problem was determined as a result in the owners of the company; Due to the lack of knowledge of family professionalization and the succession of power; Therefore, a PME Model - Micro Enterprise Professionalization was proposed; Being, the model that will impel in the accomplishment of the enterprise restructuring of the Servicentro "San Miguel".

Keywords: family professionalization, company, succession and model of the three and five circles.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, los negocios en el Perú tienen sus orígenes en empresas familiares; por lo cual, afrontan diversos retos para llegar a ser exitosas por medio del relevo generacional existente entre padre, hijo y nieto. Es así como una empresa familiar se le considera como aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la misma; pase a manos de las siguientes generaciones, en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia.

Tal es el caso, de la empresa familiar Servicentro San Miguel, inicio sus actividades hace 24 años, dedicada a brindar servicio de lavado, engrase y pulverizado para vehículos de carga pesada, transporte al público y vehículos de uso personal. Teniendo como problema la falta de continuidad en el negocio para la tercera generación, por temor a que la empresa entre en declive, generando restricciones para el crecimiento e innovación de esta.

A consecuencia de ello, el propietario no delega funciones, sobrecargándose de trabajo; existe también, la falta de maquinaria necesaria para brindar un servicio especializado; falta de infraestructura tanto para la atención al cliente, como para el lugar de trabajo y falta de carencia de recursos tecnológicos; debido, a tener una cultura rutinaria y falta de capacitación acerca de las últimas tendencias del mercado automotriz.

Por tal motivo, decidió realizar una investigación que logre desarrollar capacidades necesarias, incorporando a profesionales en la estructura de la empresa, que posean una amplia experiencia y una formación adecuada, de manera que puedan agregar valor al negocio. Es así, que habiendo encontrado el problema de la investigación: ¿Cómo realizar el estudio y análisis de la profesionalización de la empresa familiar Servicentro San Miguel de la Ciudad de Chiclayo? se tiene como objetivo general: Elaborar un modelo para generar la profesionalización familiar de le empresa Servicentro San Miguel de la Ciudad de Chiclayo. De tal manera, la investigación se desarrollará los siguientes objetivos específicos para llegar a la solución del problema: Analizar la situación actual

de la empresa Servicentro San Miguel de la ciudad de Chiclayo; determinar cuáles son las limitantes para desarrollar el proceso de profesionalización en la empresa Servicentro San Miguel de la ciudad de Chiclayo e identificar cuáles son las razones para desear la continuidad en la empresa Servicentro San Miguel.

Por consiguiente, la presente investigación radica su importancia en estudiar diversos modelos de desarrollo de capacidades para promover la iniciativa de mejora en la empresa Servicentro San Miguel; por ello se pretende con esta investigación, que los familiares puedan desarrollar sus capacidades profesionales y que el propietario se adapte y permita dar oportunidades para las siguientes generaciones, llevando a la empresa a tener una mejor condición de trabajo.

Todo ello, se logrará con la propuesta de un modelo para encaminar a la empresa hacia la profesionalización de la familia, otorgándoles la ayuda necesaria para que puedan desarrollar sus capacidades hacia la mejora de la empresa. De esta manera, mejoraría la gestión administrativa que desarrolla el gerente de la empresa, encaminándolo hacia la profesionalización de esta, llegando a obtener resultados muy eficientes y comprometiendo a la familia, hacia una formación profesional, donde se pueda visualizar en el crecimiento de la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A continuación, se presenta investigaciones de diferentes autores que desarrollaron el tema “Profesionalización en Empresas familiares” fundamentando así esta investigación.

Cabrera K. (1998) en su investigación titulada “Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”, toma en cuenta tres factores asociados al predecesor y sucesor.

Un primer factor, son las actitudes y comportamientos del predecesor en los casos exitosos, este muestra su disposición a desvincularse progresivamente de las empresas, por otro lado en relación a la actitud hacia la formación del sucesor, el factor diferente está no tanto en que el predecesor adopte el rol de mentor activo, sino en que fomente un entorno en la empresa donde el sucesor se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse en los casos no exitosos, suele producirse problemas de comunicación, pues por parte del predecesor existe una agresividad que bloquea la comunicación y no da pie a que pueda existir la misma.

Un segundo factor se relaciona con el compromiso, con el liderazgo familiar y con descendientes específicos, en casos exitosos, la actitud por parte del predecesor es la que resulta más positiva al preferir la continuidad de la empresa como familiar, pero siempre que ello sea la posición más beneficiada para la empresa. Sin embargo, en casos no exitosos, el predecesor es reacio a la identificación clara de un sucesor, debiéndose a la falta de voluntad para la delegación de responsabilidades hacia el sucesor no habiendo una formación dentro de la empresa, lo cual no es beneficioso para el desarrollo de las personas y la misma empresa.

Tercer factor es en relación con la influencia que las relaciones dinámicas y cultura familiar tienen sobre el proceso de sucesión, en los casos más exitosos, el proceso sucesorio en la empresa familiar ha venido acompañando por una evaluación cultural, donde al madurar los sucesores (hijos), el predecesor (patriarca) va cediendo en su

postura y se da de acuerdo con patrones, permitiendo ser más colaboradores y participativos. En casos menos exitosos existe una coincidencia, al predecesor le cuesta reconocer el proceso de maduración de sus hijos y abandonar el carácter patriarcal, generando sentimientos de desmotivación, frustración e incluso tensiones de desconfianza entre los miembros de la familia.

Gonzales I. (2008) manifiesta en su tesis estrategias para pequeños negocios: caso Cosecha Romero la cual es una empresa familiar que se formó con poco capital. La empresa habla sobre sus inicios como empresa familiar y la oportunidad que supo aprovechar para la venta de menestras en los supermercados en la ciudad de Chiclayo, ya que no se vendía ninguna menestra con marca, siendo los pioneros en colocar una menestra con marca en los supermercados de Chiclayo.

Mediante la investigación de la tesis muestra el análisis estratégico que ha permitido el crecimiento de la empresa, siendo sus principales objetivos lograra eficiencia del personal en la empresa, La de identifica estrategias para una óptima atención al cliente y la de identificar las estrategias de producción que les ha permitido distribuir diferentes tipos de producción.

Pérez A. & Gisbert V. (2012), muestran en su artículo; La continuidad en la empresa familiar. Una serie de casos en la cual su objetivo principal de la investigación es llevar a cabo una exposición sobre las causas de los problemas en las empresas familiares y las posibles herramientas para solucionar dichos conflictos.

Entre los problemas más importantes de las empresas familiares destacan los problemas derivados del funcionamiento de la organización (confundir flujos familiares y profesionales, desmotivación, falta de crecimiento, etc.) y los problemas relativos a la sucesión (impuestos, selección del líder, resistencia al cambio, etc.).

Las herramientas más adecuadas para disminuir los problemas de las empresas familiares dan importancia al factor humano de las organizaciones y tratan de adecuar

las funciones y las responsabilidades de todos los trabajadores. Es básico realizar el plan de sucesión, elaborar un protocolo familiar, gestionar la herencia, y aumentar la profesionalización de la empresa.

Rossel, J. (2013). En su tesis de - Plan de sucesión de la Mype familiar “Salón de Té San Miguel” en la ciudad de Trujillo; argumenta en el medio local el conocimiento en el tema de sucesión de Mypes familiares es muy limitado, ya que la mayoría de ellas sólo llegan a la primera generación, las empresas familiares se enfrentan cada vez más a situaciones complejas que afectan no sólo el destino de ésta, sino también el del familiar que se encuentra en proceso de retiro. La salida de este último tiene un impacto tanto para su familia, como para los empleados y aquellos terceros que tengan alguna relación de negocios. La sucesión no debe verse como un motivo de desajustes económicos y emocionales, sino como un proceso natural. Todo empresario familiar en algún momento de su amplia carrera en los negocios, puede experimentar la necesidad de identificar y contar con el sucesor idóneo, aquel que dé continuidad al liderazgo empresarial que requiere la empresa para contribuir a su crecimiento cuando éste ya no se encuentre al frente, ya sea porque se encuentre en proceso de retiro, o simplemente porque desee tomar un descanso y permitir que su descendencia, si así se desea, asuma las responsabilidades del negocio familiar.

Por otra parte, Tadeo R. (2005), argumenta en su tesis, sobre el Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad; nos muestra que, desde el ámbito económico, las empresas familiares se encuentran entre las más importantes contribuyentes a la riqueza, al empleo y a la creación de nuevos puestos de trabajo, en la mayoría de los países del mundo. En la mayoría de las empresas tiene lugar una importancia cambio generacional, en donde los miembros de la siguiente generación están en mejor preparados, los cuales cuentan con mayor posibilidad de accesos a más conocimientos teóricos y empíricos sobre los puntos fuertes y débiles de las empresas familiares, pudiendo basarse en estos conocimientos para incrementar la longevidad de la empresa.

La idea que muestra el autor, de que una empresa sea más profesional implica compaginar adecuadamente los objetivos empresariales y familiares destacando ambas orientaciones para potenciar los recursos y capacidades de estas empresas.

Polo K. & Vidaurre K. (2014) en su tesis, “propuestas de un buen gobierno corporativo para empresas familiares no cotizadas en el Perú”, muestra una investigación la cual está orientada al estudio de la “Implementación de Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares no cotizadas en el Perú”, debido a la relevancia que ha obtenido la familia en el ámbito económico de la sociedad en los últimos tiempos, dando origen a una nueva institución llamada “Empresa Familiar”, constituyéndose en la mayor parte de los negocios actuales, siendo necesario abordar el análisis del Buen Gobierno Corporativo en este tipo de empresas, para evitar problemas internos y consecuencias que puedan repercutir en el desarrollo de su actividad y en su interacción con los grupos de interés. En la investigación se realizó un análisis casos, de Empresas Familiares de la región Lambayeque desarrollándose entrevistas a las personas encargadas del control o dirección de éstas, para poder determinar las políticas de Buen Gobierno Corporativo que utilizaban y como éstas podían ayudar al funcionamiento y desarrollo eficaz de sus actividades, mostrando así una empresa con bases sólidas y atractivas para futuros inversores. Finalmente, con la recopilación de las experiencias empresariales de la región de Lambayeque, se puede concluirse que es posible la implementación mediante la participación de la Bolsa de Valores de Lima. Así como la implementación de un órgano adscrito al MEF, para que pueda dedicarse al tema de Buen Gobierno Corporativo utilizando medios de difusión como: conferencias, cursos de capacitación, seminarios, foros, así como editar publicaciones que permitan transmitir los alcances del Código de Buen Gobierno Corporativo.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Empresa familiar

Press E., (2011) La Empresa familiar se caracteriza porque en ella se mezcla; todo negocio, propiedad y familia. La cual observaremos con detenimiento más adelante. El hecho de que las mismas personas sean a su vez propietarios, gestores y familia forman parte de tres sistemas interrelacionados genera una de las organizaciones más complejas del mundo de los negocios.

Amat J. (2004) manifiesta en un estudio realizado por Ward, la continuidad de las empresas familiares se da por las siguientes razones:

- Ofrecer una oportunidad a los hijos, ya sea proporcionar la posibilidad de independencia, control de su futuro y autonomía, así como darles la oportunidad de crecimiento personal y creatividad.
- Conservar la herencia, ya sea generar, mantener o consolidar una tradición, una historia, unas raíces o crear algo que permanezca en el tiempo.
- Mantener unida a la familia ya sea contribuyendo a que la familia trabaje junta, fortalecer los lazos familiares o permitiendo a los hijos pasar más tiempo juntos.
- Crear ventajas económicas, riqueza y garantizar la seguridad económica a la familia, asegurándose ingresos y proyectos personales tras su retirada.

Donnelly. R. (1964). "Se considera que una empresa familiar es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre todo los intereses y los objetivos de la familia" Aquí vemos, la importancia que desde un inicio se ha dado a la sucesión en las empresas familiares, siendo la transferencia de mando de una generación a otra, lo más importante en una empresa familiar.

Dodero, S. (2002). Propone la siguiente definición: "Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia".

Es así, que la empresa familiar se define; como aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la misma; pase a manos de las siguientes generaciones, en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia.

Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia

Press E., (2011), Manifiestan, el fin de un negocio es hacer dinero el cual significa valor económico y productividad. La familia en cambio tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente puesto que es un bien superior, por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo.

"La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible".

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa.

2.2.2. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

A) Ventajas de la empresa familiar

Press E., (2011), Argumenta que las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Las ventajas de la empresa familiar se clasifican de la siguiente manera:

- Compromiso: Para el dueño de la empresa significa su vida porque él la creó y está pendiente de su crecimiento. Por lo tanto, la dedicación y el compromiso

se direccionan a los demás miembros de la empresa que han aportado en el desarrollo de esta; por ello, es que prevalece el sentido de pertenencia, jugando un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa logre su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

- **Conocimiento:** La mayoría de las empresas poseen un "know-how" (saber-cómo) o Conocimiento Fundamental particular, el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del propietario, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
- **Flexibilidad:** La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.
- **Planeación a largo plazo:** Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.
- **Confiabilidad y orgullo:** El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.
- **Cultura estable:** En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problema, desarrollando una visión a largo plazo de los negocios.

B) Desventajas de la empresa familiar

Según Press E. (2011), las desventajas de la empresa familiar serían las siguientes:

- **Rigidez:** Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma

manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

- **Desafíos comerciales:** Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.
- **Sucesión:** En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.
- **Conflictos emocionales:** El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad. Los problemas de comunicación, conflictos emocionales, los rencores y los sentimientos del pasado entre los integrantes se proyectan en el rendimiento del negocio.
- **Liderazgo y legitimidad:** El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. "Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión"
- **Síndrome del hijo del patrón (o hermano, o sobrino, o cuñado, etc.).** para bien o para mal, se le presta más o menos atención de la que corresponde por el solo hecho de ser pariente. No tiene nada que ver con las cualidades de la persona ni las necesidades de la empresa.

- **Peso de la antorcha:** Se realizan pocos cuestionamientos, tanto a aceptar todo lo que diga el fundador más por tradición o temor a lastimarlo que por un análisis de la situación.
- Al estar la familia a cargo de la gestión y ocupar puestos directivos se hace difícil atraer a gente talentosa por la menor posibilidad de hacer carrera en la empresa, a esto se suma la dificultad y resistencia para la incorporación de socios externos y la venta de acciones.

2.2.3. La profesionalización en la Empresa Familiar

En general, cuando se habla de profesionalización respecto a las empresas familiares se refiere a la contratación de familiares extra familiares para que participen en las actividades de la gestión, también se refiere a la formación la preparación de los miembros de la familia cuando ya no alcanza con la vocación y el entusiasmo. Press E. (2011).

Trevynyo, R. (2010)., argumenta, en algunos casos las Empresas Familiares surgieron del espíritu emprendedor de un profesional, de un técnico, de alguien que sabía hacer algo o de quien tenía ideas de cómo había que hacerlo y le dedicó muchas horas de trabajo y mucho sacrificio; sin embargo el conocimiento del oficio que se realiza no significa que sepa dirigir, en el sentido de liderar un grupo de personas, como tendría que hacerlo en la Empresa Familiar para desarrollar sus competencias de manera efectiva.

En consecuencia, se debe tener en cuenta que profesionalizar a la familia implica educarla en su responsabilidad para asumir el rol que le corresponde como dueña de la empresa para lo cual se hace imprescindible la confección de acuerdos familiares y normas de convivencia entre la empresa y la familia. Asimismo, profesionalizar a la empresa implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación.

2.2.4. Proceso de profesionalización

Según Trevynyo, R. (2010). El proceso de profesionalización de la Empresa Familiar comienza con la incorporación de profesionales en la estructura de la empresa, que posean una amplia experiencia y una formación adecuada, de manera que puedan agregar valor al negocio de la familia. Es por ello por lo que existen dos niveles de profesionalización: en un primer nivel encontramos la formación y preparación de los miembros de la familia y la capacidad para ocupar puestos directivos; y un segundo nivel es la contratación de profesionales para puestos directivos, pues cuando los dirigentes se dan cuenta que no basta con los miembros de la familia para cubrir estos puestos, es decir que no pueden ser cubiertos por familiares de la empresa, se ve obligada a contratar capital humano.

Hace referencia a Trevynyo, R. (2010). En todo consejo de administración o consejo asesor existe un proceso hacia la profesionalización de la empresa familiar, la cual consta de cuatro etapas:

- Etapa 1: Incorporar profesionales en la empresa familiar – puestos directivos

Cuando los profesionales externos se incorporan por primera vez a la empresa familiar suelen ser admitidos en puestos directivos, luego de un tiempo y de haber demostrado su capacidad, es posible que se incorporen como consejeros externos.

- Etapa 2: Tener un consejo asesor como apoyo en la transición y crear un consejo de administración básico.

Un consejo asesor está compuesto por dos o tres personas ajenas al capital y a la gestión de la empresa, pudiendo ayudar en la definición estratégica y en el cambio generacional, fomentándolos procesos de comunicación, la innovación y la toma de decisiones rigurosa. Este consejo asesor actuará como enlace, encajando en el consejo de administración hacia un buen gobierno de la empresa familiar.

- Etapa 3: Incorporar miembros externos al consejo de administración. Cuando se trata de que los intereses de todos los accionistas (sin importar si son

mayoritarios, minoritarios, familiares o no familiares), sean representados y salvaguardados, se recomienda que por cada dos accionistas exista un consejero externo, profesional e independiente, teniendo siempre en consideración que no se pueden colocar a tantos consejeros como accionistas se tengan.

- **Etapas 4: Un consejo de administración activo**

Cuando tenemos una empresa con/entre 25 y 30 empleados se debe pensar en un consejo de administración que generalmente está compuesto entre 4 y 15 personas (se recomienda sea impar). Si la empresa ha crecido lo suficiente y se desea ingresar a la bolsa de valores es bueno pensar en comités del consejo de administración, entre ellos tenemos:

Comité de auditoría: Encargado de supervisar la veracidad de los estados financieros y las cuentas anuales, también de la revisión de los sistemas de control y de la administración de riesgo.

Comité de compensaciones: Su principal función es determinar y proponer las políticas de remuneración (pensiones, retribución, opciones sobre acciones, bonos, etc.) de los consejeros y directivos de la empresa.

Comité de nombramientos: Las funciones principales de esta comisión son desarrollar y evaluar el plan de sucesión de los ejecutivos familiares y no familiares.

2.2.5. Protocolo familiar

Serrano J. (2013) El protocolo familiar se puede definir como el documento que delimita el marco de desarrollo ya las reglas de actuación y comportamiento entre la familia y la empresa; se podría decir que es una herramienta jurídica cuya finalidad es la de promover pertenencia en la familia. En efecto, el protocolo básicamente consiste en una mera declaración de intenciones, de pautas generales de actuación que, a modo de pacto de familia, se formalizan en un documento mediante el cual se pretende regular los conflictos presentes y futuros entre la familia, la empresa, la propiedad y la gestión de una concreta sociedad o grupo de ellas.

El contenido del protocolo familiar sobrepasa la mera regulación de las relaciones societarias (se refiere a cuestiones atinentes de derechos sociales, al estatuto del socio, o del administrador, dirección y organización de la sociedad). Tiene cierta presencia de querer convertirse en una herramienta jurídica; en este sentido se puede decir que se trata, en realidad, de un contrato o pacto meta o supra estatutario cuyo objetivo último no es otro que la institucionalización de una específica modalidad empresarial.

En definitiva, el protocolo familiar es una herramienta jurídica, que pretende la ordenación de los factores conflictuales de la sociedad familiar (Ordenación de la relación familia-empresa; empresa-socios; empresa-gestión familiar) y especialmente la previsión de la secesión en la empresa, estableciendo, incluso los supuestos en los que este deje de ser empresa familiar.

2.2.6. Sucesión en la empresa familiar

El proceso de sucesión familiar constituye, sin duda alguna una de las principales causas de fracaso de todo proyecto empresarial. El primer desafío al que se enfrentan las empresas familiares es la permanencia de la familia en una empresa.

Serrano J. (2013) Argumenta, la gestión eficiente del cambio generacional se nos presenta como una verdadera exigencia en el mundo empresarial. La problemática radica por que la mayor parte de nuestras empresas familiares son de pequeñas o medianas dimensiones, caracterizadas por un único núcleo familiar. La misión del fundador será la de discernir cual de entre sus descendientes está dotado con mayor nivel de preparación (técnica afectiva, carismática y relacional) para dirigir la empresa.

Amat J. (2004) manifiesta, las estadísticas económicas sobre longevidad de empresas familiares nos muestran la enorme dificultad existente en el momento sucesorio, el cambio generacional supone un momento crítico para el futuro de la empresa familiar. Al afrontar el complejo proceso de planificación de un cambio generacional, el empresario debe ser capaz de conciliar objetivos aparentemente contradictorios: la protección de interés familiar con la tutela de la integridad del patrimonio empresarial; proteger el

patrimonio empresarial frente a terceros inversores o incluso, frente a componentes indeseados de la familia; compatibilizar la unidad de dirección empresarial con la pluralidad de la participación en beneficio s de los distintos socios-familiares; elegir el heredero-continuador de la empresa familiar pero sin pérdida o menoscabo del control por el fundador hasta su muerte y preservar el control familiar tras la muerte del fundador.

Meroño A; (2013) hace hincapié en decir que, la sucesión no consiste simplemente en el traspaso de la “batuta” sino que, es un proceso que se produce a lo largo de un periodo temporal, por ello hay que tener en claro que, la sucesión familiar involucra la continuidad de la empresa en futuras generaciones, por lo que planificar la sucesión en la empresa familiar implica tomar decisiones que afecten al gobierno y gestión de la empresa, a la propiedad y a la familia, y lograr que se ejecuten. Ello hace que el tránsito generacional signifique algo más que elegir y nombrar a quien será el sucesor.

2.2.7. La gestión en la empresa familiar

- **El modelo de los tres círculos**

Pérez, M. (2012) hace referencia el modelo de los tres círculos, el cual fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, el cual explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

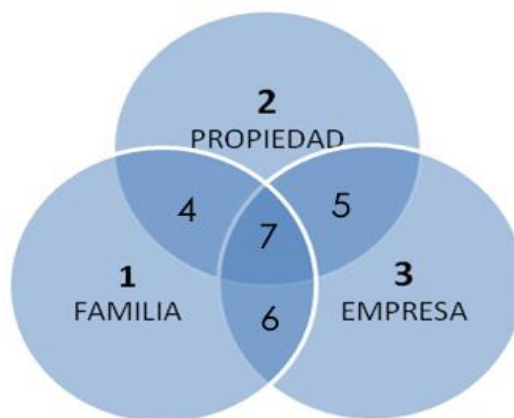


Figura N° 1: El modelo de los tres círculos

Fuente: Extraído de la investigación de Pérez M. (2012) basada en la propuesta de Davis y Tagiuri (1982).

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la empresa. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

Las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios roles, Dodero, S. (2002). Los describe como los siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares.

Tabla N°1:

Roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares

Rol que desempeña	Intereses propios del rol
1) Miembros de la familia	1) Medios económicos para sobrevivir.
2) Accionistas no Familiares	2) Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
3) Empleados no Familiares	3) Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4) Familiares que trabaja en la empresa familiar	4) Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	5) Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6) Familiares que son accionistas	6) Similar a los intereses de 1 y 2
7) Directivo familiar y accionistas	7) Todos los puntos anteriores

Fuente: Dodero, S. (2002)

- **Modelo de los cinco círculos**

Perez M. (2012) hace referencia en su investigación de Amat J. (2004), en la cual propone el modelo de los cinco círculos la cual consiste, en una ampliación del modelo de los tres círculos propuesto por John Davis y ampliados posteriormente por autores como Ward y Lansberg., en el modelo de los cinco círculos se agregan dos aspectos, la gestión de la empresa y la sucesión.

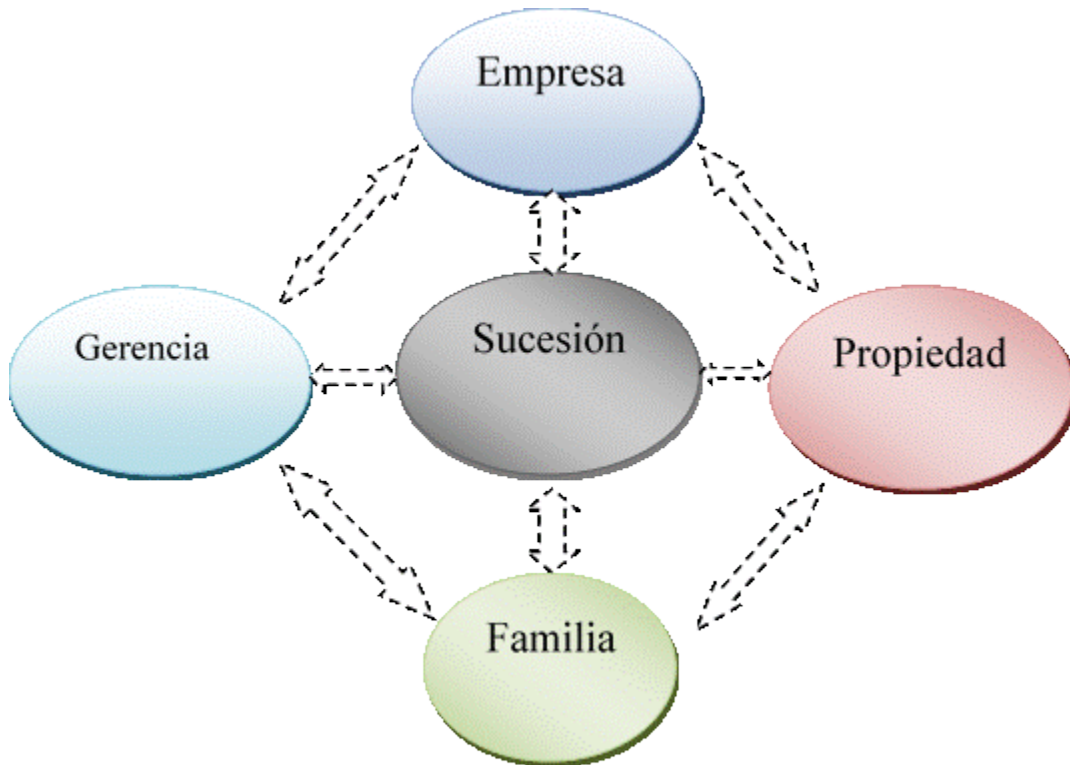


Figura N° 2: La continuidad de la Empresa familiar
Fuente: Amat, J. (2000).

La Familia: considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, etc. La familia es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.

La Propiedad: involucra la estructura de poder accionarial de la empresa familiar; la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales. Respecto a la gestión del patrimonio comprende los siguientes aspectos: los jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración).

La Empresa: En el área del negocio se toman en cuenta: la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones

estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo).

Así mismo, existen dos factores relevantes en el área del negocio: el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características del proceso estratégico.

La Gerencia: El área de la gestión o de gerencia, está relacionada con los aspectos de la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva.

Cabe mencionar que dentro de esta área existen factores relevantes tales como el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos.

La Sucesión: El área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más trascendentes y relevantes que debe promover una empresa familiar para garantizar su continuidad.

El modelo considera dentro de la sucesión los siguientes factores críticos: la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, para realizar el diagnóstico, se necesitó identificar los problemas que se presenta en la empresa, saber en qué situación actual se encuentra la empresa familiar Servicentro San Miguel analizando y desarrollando propuestas de mejoras, teniendo información sostenida por una seleccionada base teórica.

3.2. Área y línea de investigación

La presente investigación pertenece al área de ciencias sociales y la línea de emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: El gerente y familiares de la empresa Servicentro San Miguel.

Muestra: Para la presente investigación no se tomó muestra alguna, pues se vio que era imprescindible aplicar la encuesta a todos los involucrados, desde el gerente general, hasta los posibles sucesores y familiares involucrados dentro de la empresa. Por tanto, no se tomará muestra, sino que se aplicará un censo (se aplicará a todos los involucrados)

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las etapas para la realización del proyecto es realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de la empresa Servicentro San Miguel de la ciudad de Chiclayo y determinar cuáles son las limitantes para desarrollar el proceso de profesionalización de dicha empresa.

La búsqueda de información se llevará a cabo mediante revisión bibliográfica y enlaces virtuales los cuales sirvan como base para el entendimiento del resto del trabajo, a través de encuestas dirigidas a los trabajadores y al gerente de la empresa.

El análisis del proyecto de investigación se utilizarán diversos instrumentos para la recolección de datos, entre ellos tenemos:

- Observación: se realizará visitando a la empresa familiar Servicentro San Miguel, para el desarrollo del proyecto.
- Encuesta: será aplicada al propietario que tiene a cargo el mando de la empresa familiar Servicentro San Miguel y a los familiares que trabajan en dicha empresa.

3.5. Técnicas de procesamientos de Datos

Para la organización y procesamiento de datos, se usará herramientas de Microsoft en este caso EXCEL, en el cual se procederá a tabular la información, permitiendo realizar tablas y gráficos; los cuales servirán para interpretar la información recopilada.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Durante el proceso de recopilación de información para realizar una propuesta de un modelo para el estudio y análisis de la profesionalización familiar en la empresa Servicentro “San Miguel” de la ciudad de Chiclayo; se decidió realizar un diagnóstico basándonos en entrevistas a los tres propietarios actuales, y encuestas a nueve trabajadores familiares y cuatro colaboradores de dicha empresa; permitiéndonos, realizar el desarrollo de los objetivos del presente trabajo.

Tal es el caso, que al evaluar las encuestas hemos podido encontrar que el fundador de la empresa fue el Sr. Juan Larrea Velásquez; papá de los dueños actuales de la empresa., iniciando sus labores hace 24 años en el pueblo joven San Miguel de la Ciudad de Chiclayo.

Por otro lado, al preguntar sobre los valores que se practican en la empresa; los resultados obtenidos fueron, el 44% de los trabajadores familiares mencionaron que el valor del respeto se practica con más continuidad; mientras que para los colaboradores está representado por un 25%; sin embargo, el 33% de las encuestas realizadas a los trabajadores familiares consideraron que practican el valor de la responsabilidad, mientras que los colaboradores lo consideran en un 25%; así mismo, la práctica del valor de la equidad, es considerado para los trabajadores familiares con un 22% mientras que los colaboradores practican el valor de la justicia representada por un 50%. Cabe recalcar que los colaboradores consideran que la equidad y la justicia no se practican en la empresa.

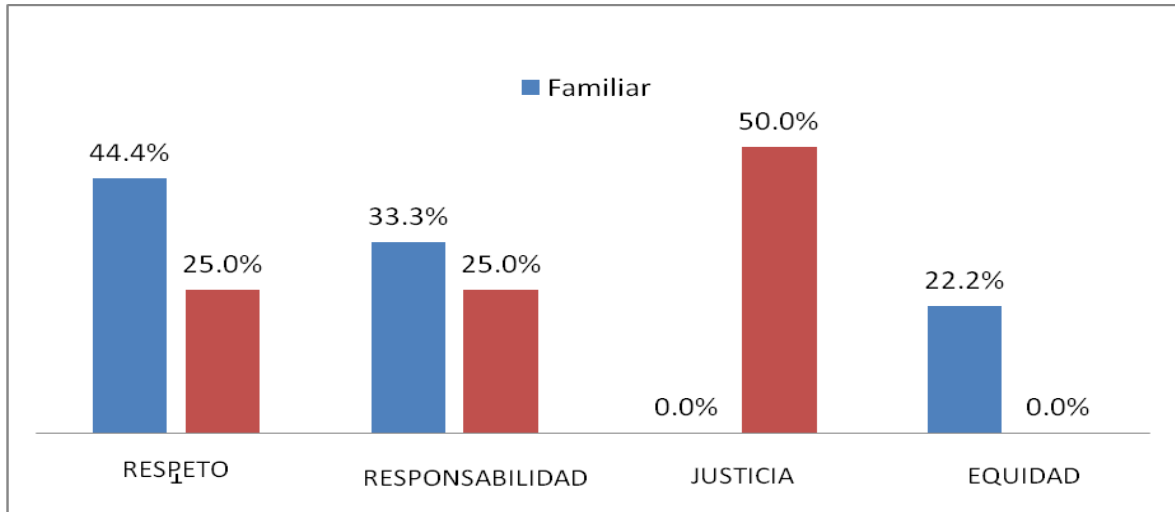


Figura N° 3: Valores que se practican en la empresa.
Fuente: Elaboración propia.

Es importante identificar si los trabajadores familiares y colaboradores conocen sobre los valores y principios que deben guiar el funcionamiento de la empresa; tal es el caso que el gráfico N°6 nos muestra con mayor relevancia que los colaboradores no conocen sobre los valores y principios de la empresa representado por un 75%, mientras que los trabajadores familiares no conocen en un 44%. Sin embargo, se observa que los trabajadores familiares si conocen sobre los valores y principios representado por un 55%, mientras que solo un 25% de los colaboradores conocen sobre ello.

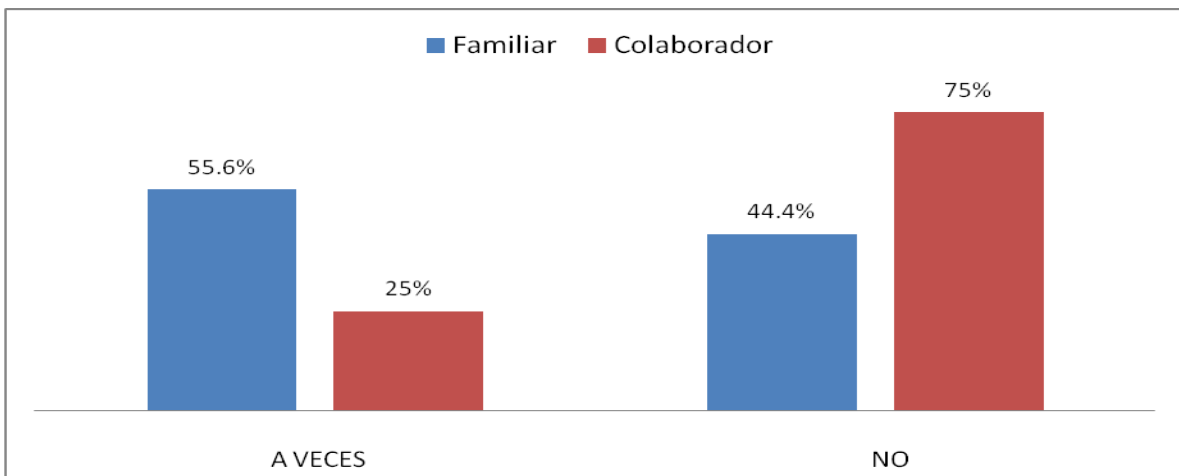


Figura N° 4: Están establecidos los valores y principios que deben guiar el funcionamiento de la empresa.
Fuente: Elaboración propia.

Al momento de percibir si existe entre los miembros de la familia y los colaboradores una relación interna, podemos darnos cuenta de que el gráfico N°7.1 nos muestra que tanto los familiares y colaboradores si tienes una buena relación interna dentro de la organización representado por un 44.5% y 50% respectivamente. Sin embargo, se observa que el 11.1% de los trabajadores familiares tienen una mala relación interna debido a distintos factores como discusiones o desacuerdos que ocurren en el trabajo y en la familia.

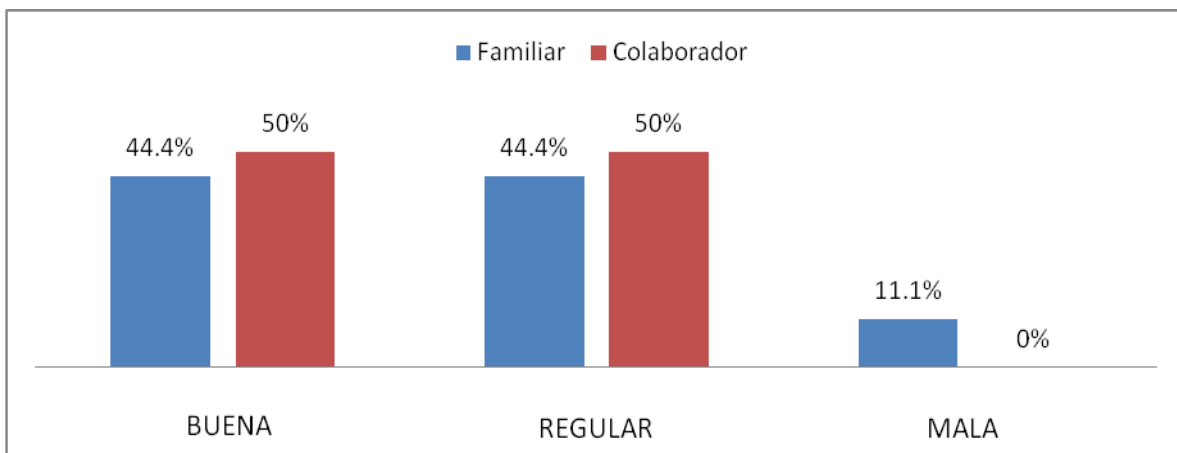


Figura N° 5: Relación Interna.
Fuente: Elaboración propia.

Esto se refleja en la confianza que tienen los trabajadores familiares y los colaboradores dentro de la empresa. Es por ello por lo que su confianza es más regular para los colaboradores representada en un 75% y para los trabajadores familiares representada en un 44.4%. Sin embargo, cabe resaltar que la confianza dentro de la empresa para algunos trabajadores familiares es mala representada con un 22.2% respectivamente.

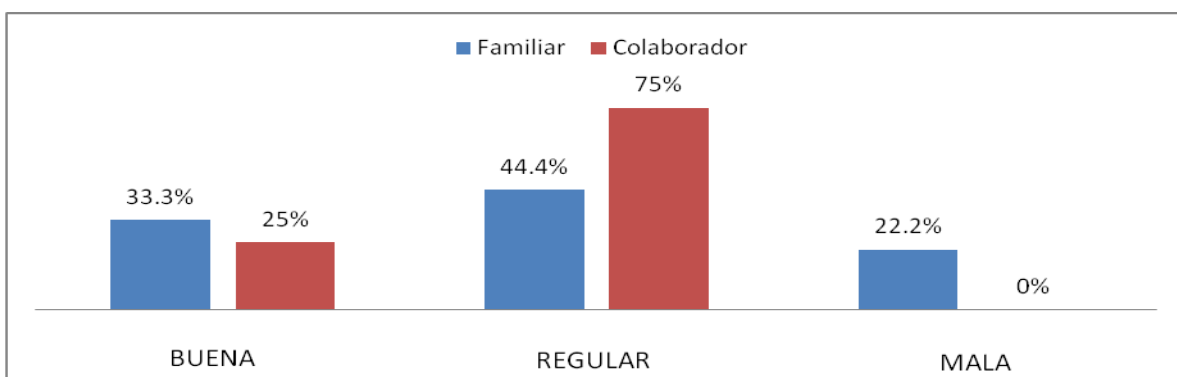


Figura N° 6: Confianza.
Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, la cooperación que se presenta en la empresa Servicentro San Miguel es de forma regular la cual está representada por un 75% para los colaboradores y un 55,6% para los trabajadores familiares. Sin quitarle menos importancia, otra característica que se logró percibir en la empresa familiar fue la comunicación; detectando que carecen de ella, tanto trabajadores familiares y colaboradores. Siendo así que el gráfico N°7 nos muestra que existe una mala comunicación en la empresa representada por un 67,7% para los trabajadores familiares y 50% para los colaboradores.

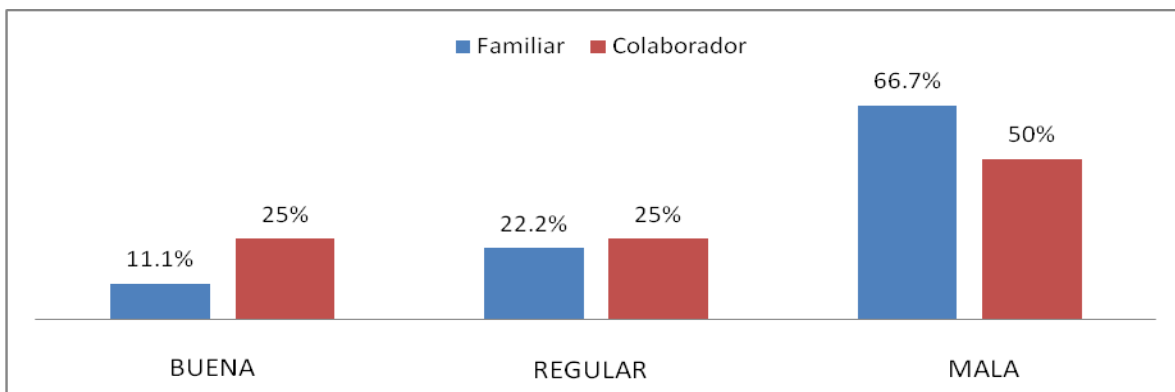


Figura N° 7: Comunicación.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, al preguntar sobre la infraestructura que posee la empresa familiar, los resultados obtenidos fueron, el 67% de los trabajadores familiares indicaron que necesita de un buen mantenimiento, sin embargo, el 50 % representado por los colaboradores indicaron que la infraestructura hay que cambiarla en su totalidad debido a que se encuentra muy deteriorada.

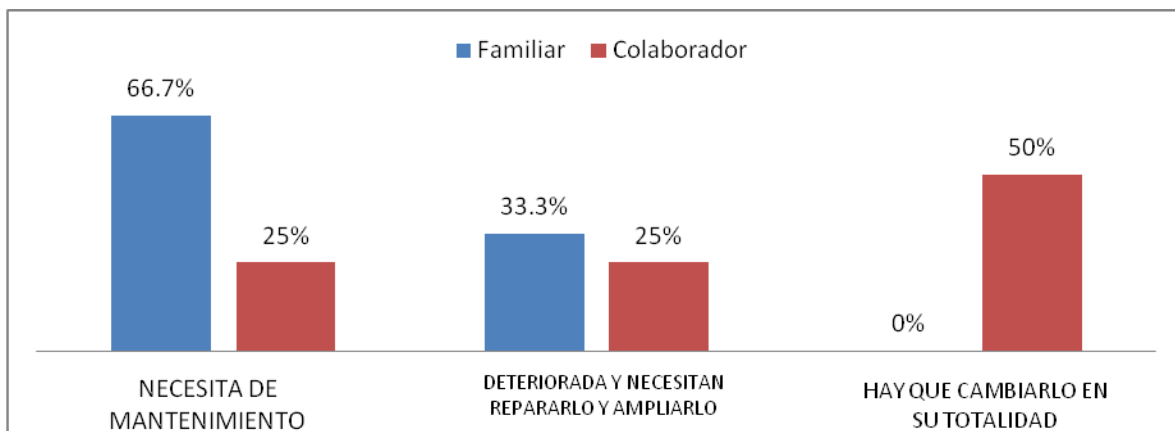


Figura N° 8: La infraestructura.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el gráfico N° 9, podemos observar que los equipos de la empresa familiar, el 55,6% de los trabajadores familiares y el 25% de los colaboradores indican que ya es tiempo de renovarlos, mientras que el 50% de los colaboradores indica que le falta mantenimiento y falta modernizarlo. Siendo así una pequeña parte de los trabajadores y colaboradores resaltan que necesitan cambiarlos en su totalidad representados por el 11,1% y 25% respectivamente.

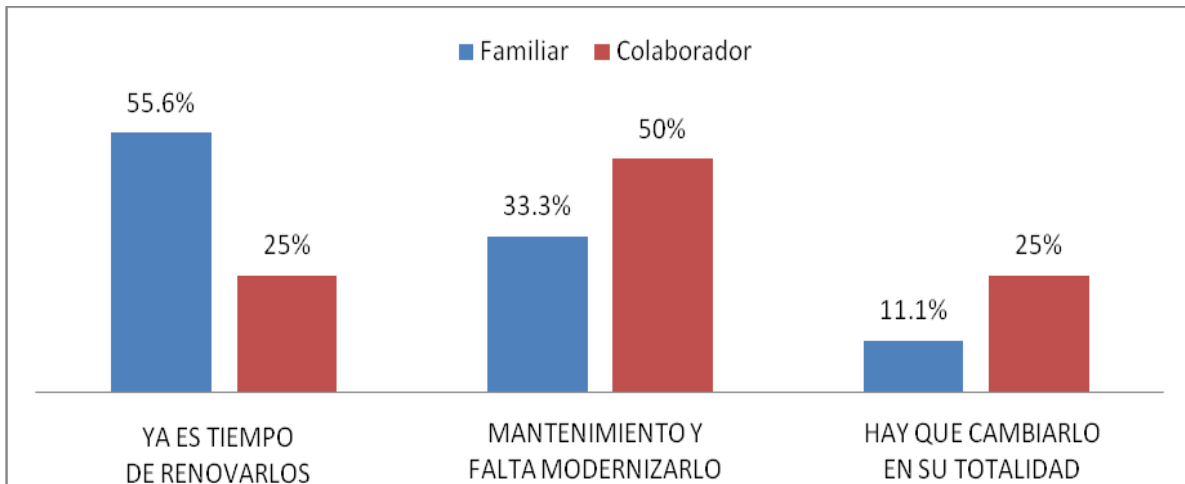


Figura N° 9: Los equipos.
Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que las políticas empresariales no generan discordias fuertes en la empresa familiar Servicentro San Miguel; y esto se representa en un 66,7% para los trabajadores familiares, pero siempre en toda organización existen políticas empresariales que generan algunos problemas cotidianos y en el gráfico lo muestra que a veces existen discordias por ciertas políticas empresariales representado en un 33,3%.

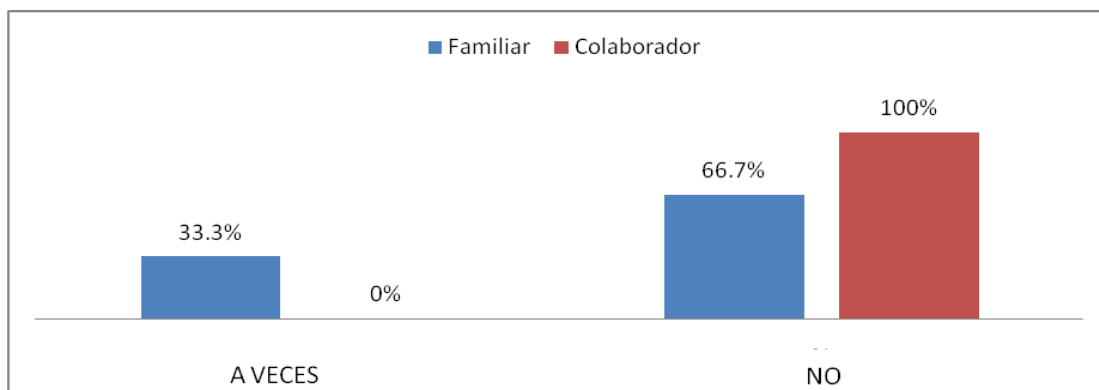


Figura N° 10: Las políticas empresariales crean discordia en la empresa familiar.
Fuente: Elaboración propia.

Existen varios recursos disponibles que por diferentes motivos no se encuentran a disposición de los trabajadores, entre ellos familiares representando un 44,4% que no tienen los recursos disponibles y necesarios a su disposición. Por consiguiente, para los colaboradores tampoco se les hace factibles los recursos disponibles de la empresa familiar Servicentro San Miguel

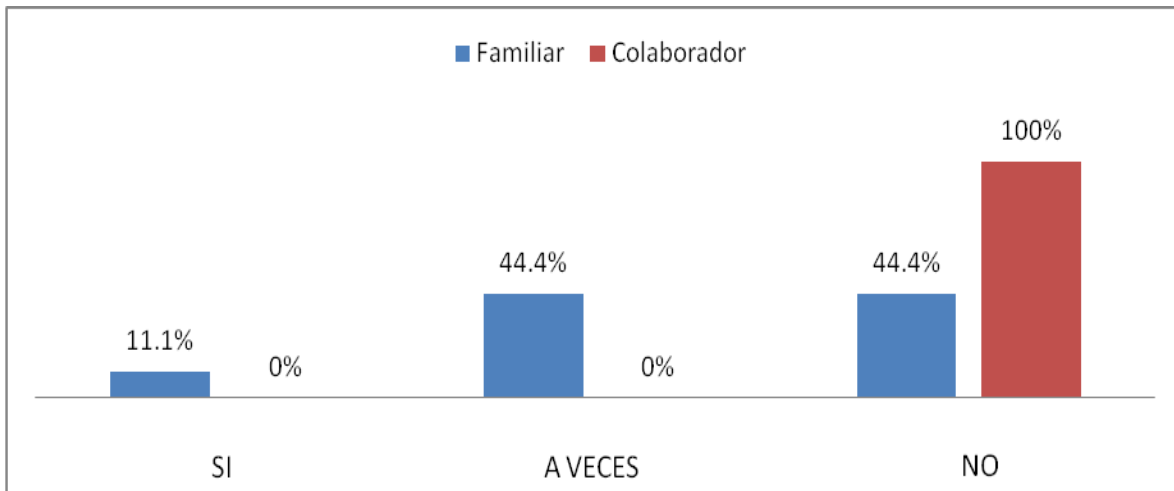


Figura N° 11: Los recursos disponibles están a disposición de sus trabajadores.
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, al tocar el tema sobre el plan de mando, los trabajadores familiares representado por un 66,7% indicaron que no, aun no lo ven necesario crear un plan de mando, que todavía los actuales dueños pueden seguir con el funcionamiento de la empresa familiar, seguido de los colaboradores que representan un 75% indicando que tampoco aun no lo ven necesario crear un plan de mando.

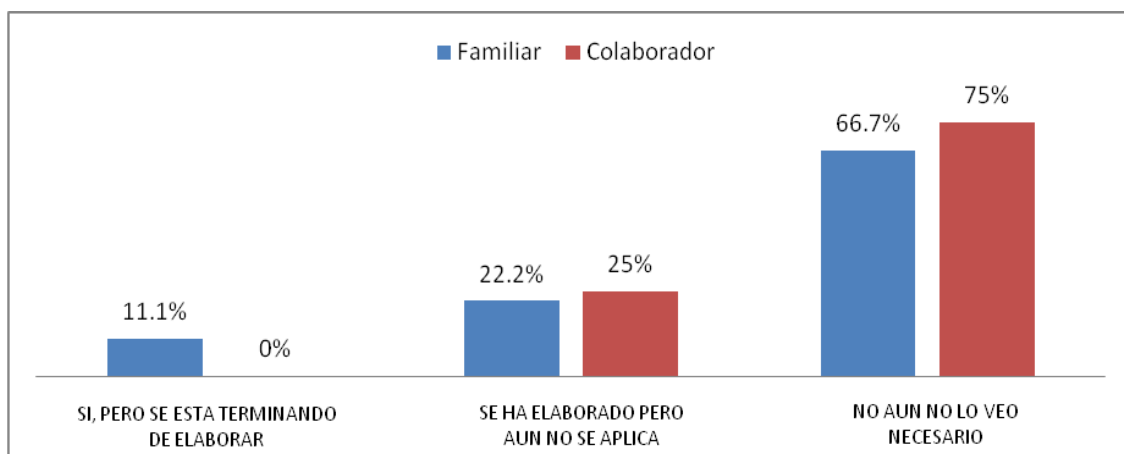


Figura N° 12: Hay un plan de mando.
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las decisiones importantes, el trabajador familiar siempre hace las consultas con el posible predecesor teniendo un porcentaje del 77% en cuanto a los colaboradores el 50% consulta con el predecesor ya que toda decisión importante tiene que consultada con el posible predecesor para que esta valla formando criterio y se vaya involucrando poco a poco.

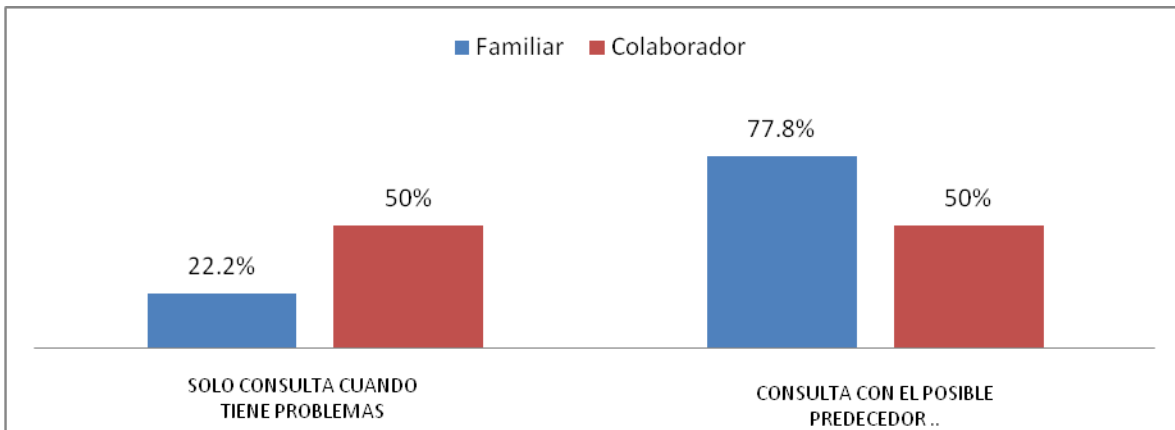


Figura N° 13: Antes de tomar alguna decisión importante.
Fuente: Elaboración propia.

El actual dueño, respecto al ambiente laboral, no se preocupará en crear un ambiente de confianza entre sus trabajadores y los familiares a cargo. Los trabajadores familiares representados por un 77,8% manifiestan que no sienten confianza al momento de trabajar en equipo, seguido de los colaboradores que representan el 50% de toda la empresa.

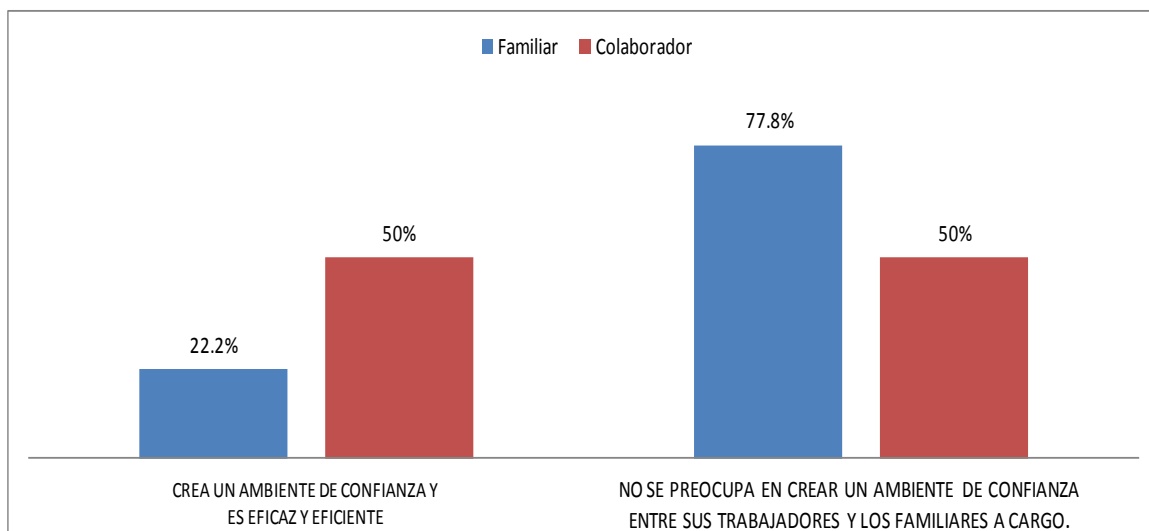


Figura N° 14: El actual dueño, respecto al ambiente laboral.
Fuente: Elaboración propia.

Al identificar la actividad del dueño podemos darnos cuenta en el grafico N°15 nos muestra que tanto los familiares y los colaboradores creen que al dueño le cuesta transmitir su experiencia representado por un 66 % y 50% respectivamente. Sin embargo, se observa que un 33% de los trabajadores familiares creen que se preocupa por capacitar su posible sucesor.

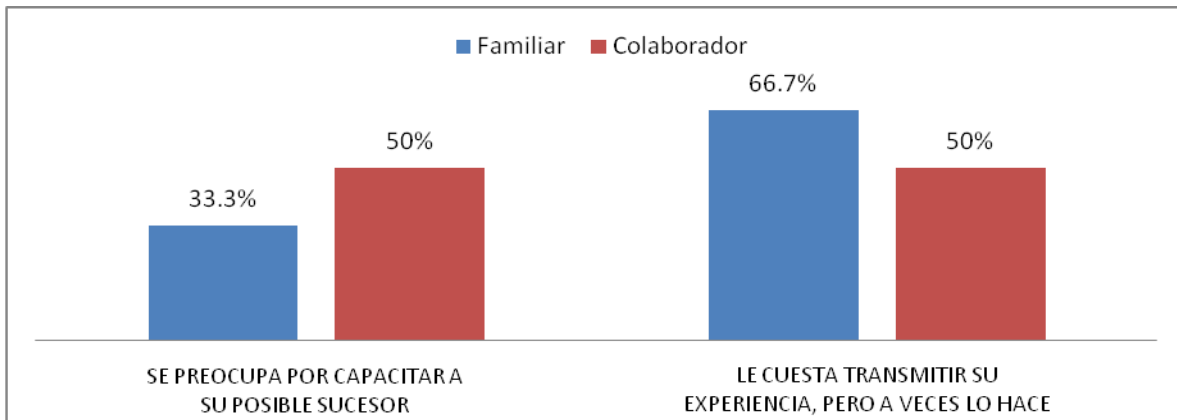


Figura N° 15: Respecto a su actividad del dueño.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el grafico N° 16, podemos observar que los colaboradores en un 50 % no creen aun necesario designar a un sucesor familiar, en cuanto a los familiares trabajadores también creen lo mismo mostrando un porcentaje menor de 44 %. Se puede observar que un 33% de los familiares creen que aún no se tiene identificado a un sucesor, esto debido a que no se incorpora a la empresa Servicentro San Miguel o no cumple aun los requisitos necesarios para la designación de mando.

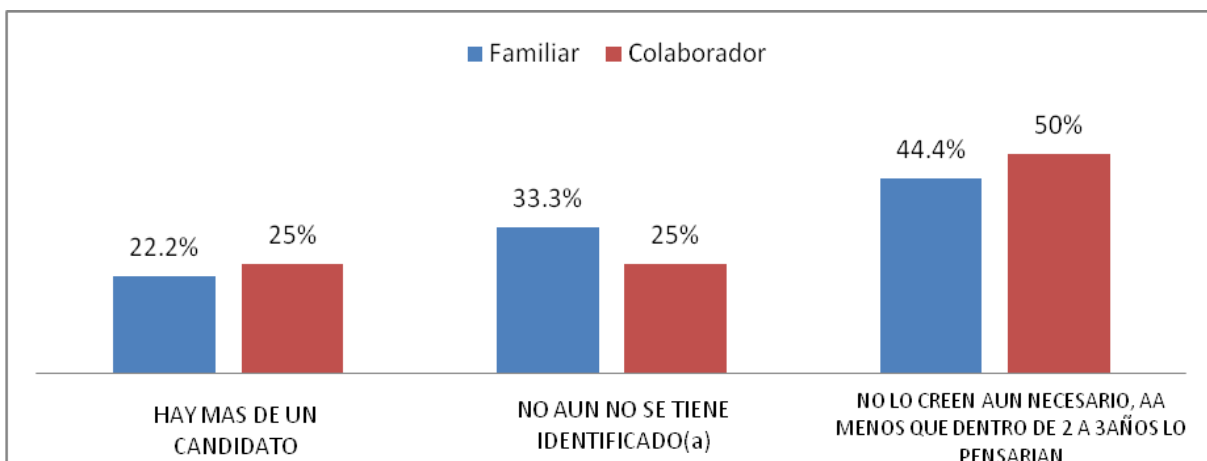


Figura N° 16: Respecto a la designación del sucesor.
Fuente: Elaboración propia.

Al designar un sucesor en una empresa o establecer nuevas políticas, parecerán personas que se resisten al cambio como en el gráfico anterior y ahora en este gráfico N° 17, los familiares trabajadores y los colaboradores creen que posiblemente se designara o nombrará dentro de algunos años al sucesor, representado por un 55% y 50% respectivamente, mientras que el 11% y 25% de los familiares y colaboradores creen que aún no hay nada definido.

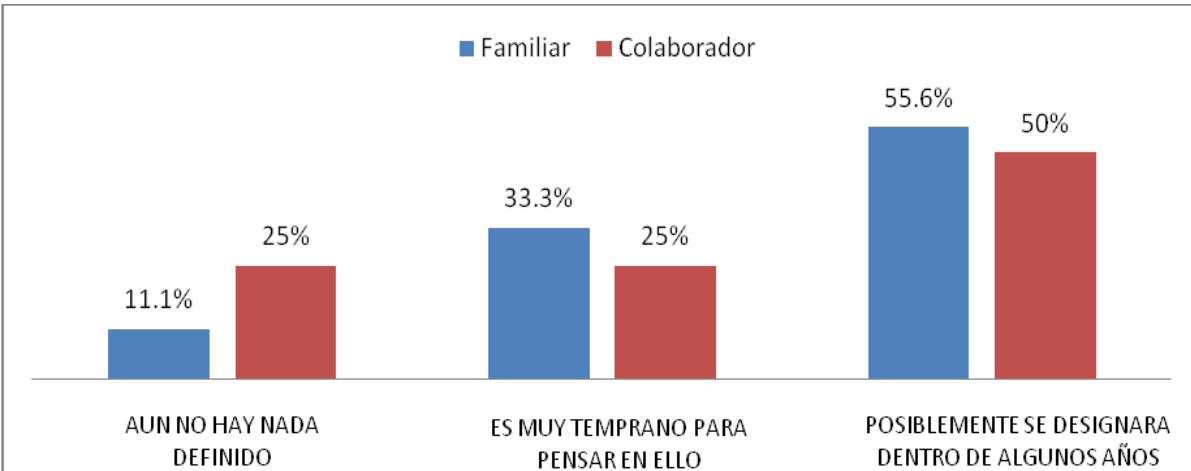


Figura N° 17: Respecto a su nombramiento.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al sucesor se muestra con muchas ganas por aprender esto se demuestra en el gráfico N° 18 donde los familiares trabajadores y sus colaboradores afirman que la mayoría de las veces está muy atenta para aprender representado en un porcentaje del 55% y 50% respectivamente, por otra parte, el otro 50% de los trabajadores piensan que a veces se muestra interesado y otras no.

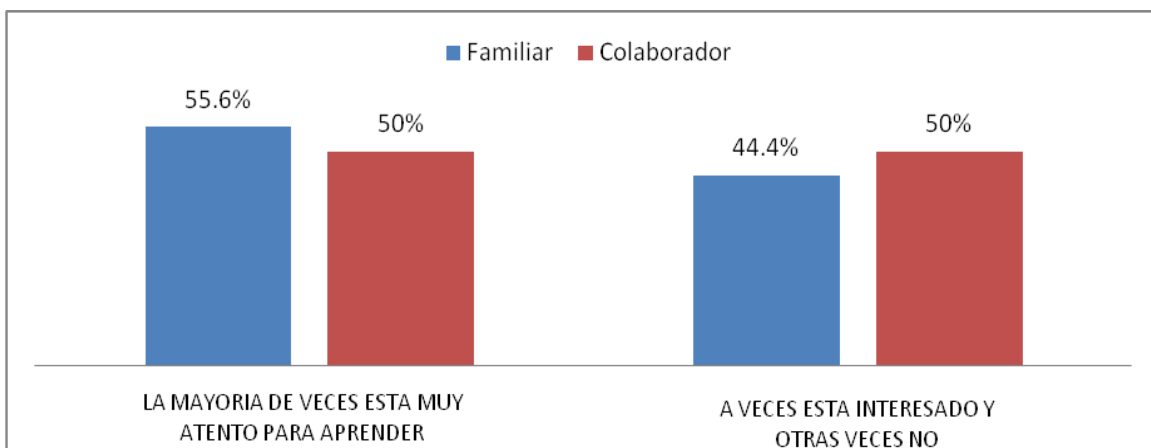


Figura N° 18: Respecto a su actividad del sucesor.

Fuente: Elaboración propia.

La transferencia de poder es importante en toda empresa, esto garantiza la supervivencia de esta a través de generación en generación ya sea por parte del entorno familiar o personas que estén ligadas externamente, así podemos apreciar en el grafico N° 19 que los familiares en un 100% están totalmente de acuerdo que planificar la transferencia del poder es importante para la empresa, solo el 50 % de los colaboradores se muestra indiferente, ya que son personas externas que solo se dedican a trabajar y muy poco a velar por los intereses de la empresa familiar.

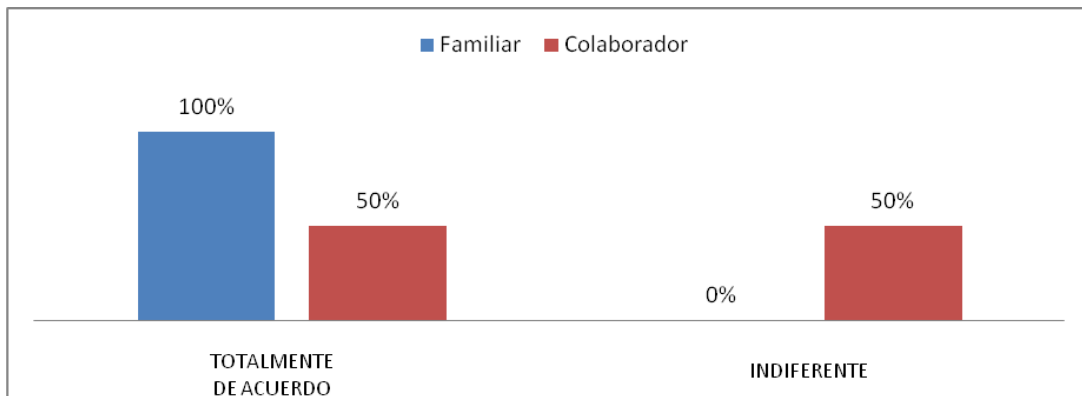


Figura N° 19: Cree Ud. que planificar la transferencia del poder es importante para la empresa.
Fuente: Elaboración propia.

En el grafico N°20 podemos apreciar que los familiares trabajadores y los colaboradores creen que el tiempo necesario de transferencia para realizar la sucesión es de 0 a 3 meses esto se refleja en un porcentaje de 55% y 50% respectivamente. Seguido de los trabajadores que piensas que el tiempo prudente para realizar una transferencia de mando es de 6 a 9 meses representados por un 44,4% y 50% respectivamente.

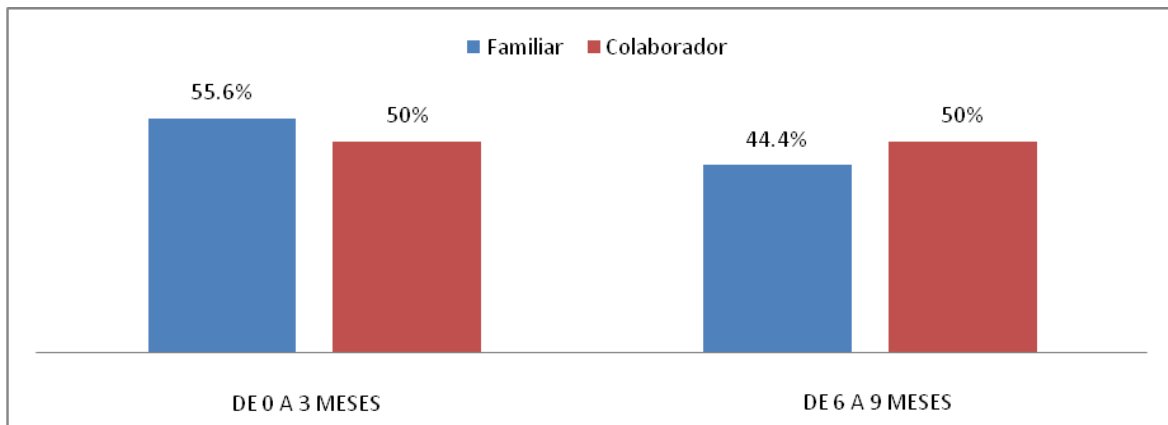


Figura N° 20: Cuál cree Ud. que es el tiempo necesario para realizar la transferencia con su sucesor.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos obtenidos en el gráfico N° 21 podemos observar que los criterios que toman los familiares trabajadores y los colaboradores son la edad y el sexo en la cual arroja un porcentaje del 33% y 25% respectivamente. Por otra parte, también se considera el interés demostrado en el sucesor reflejando un porcentaje del 25% y 22% respectivamente.

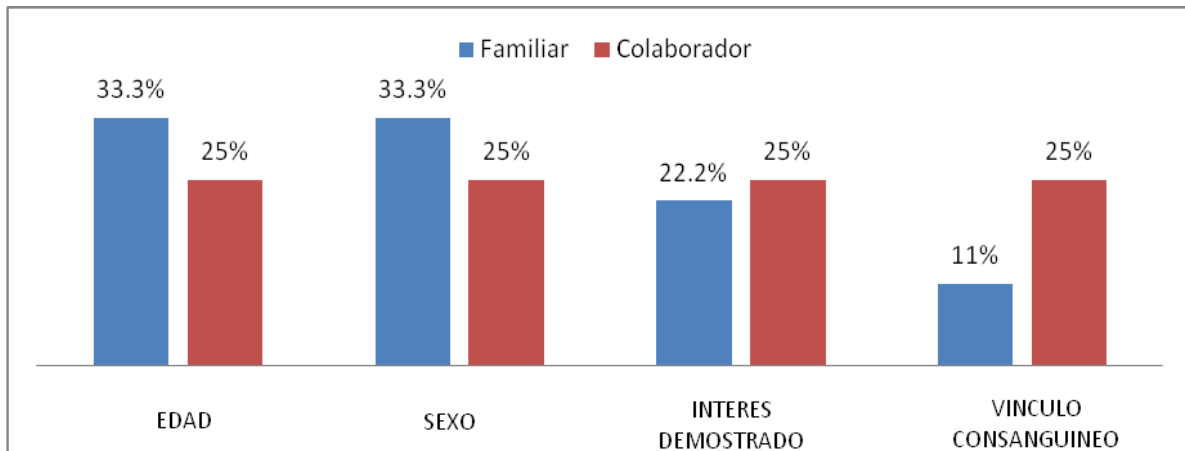


Figura N° 21: Qué criterios cree Ud. se deben tener en cuenta para elegir a un sucesor.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, al preguntar si existe un consejo familiar los encuestados respondieron, que no tienen un consejo familiar representado por los trabajadores familiares en un 66,7%, seguido de los colaboradores en un 100% no saben si existe ya que no es de su importancia saber si existe o no.

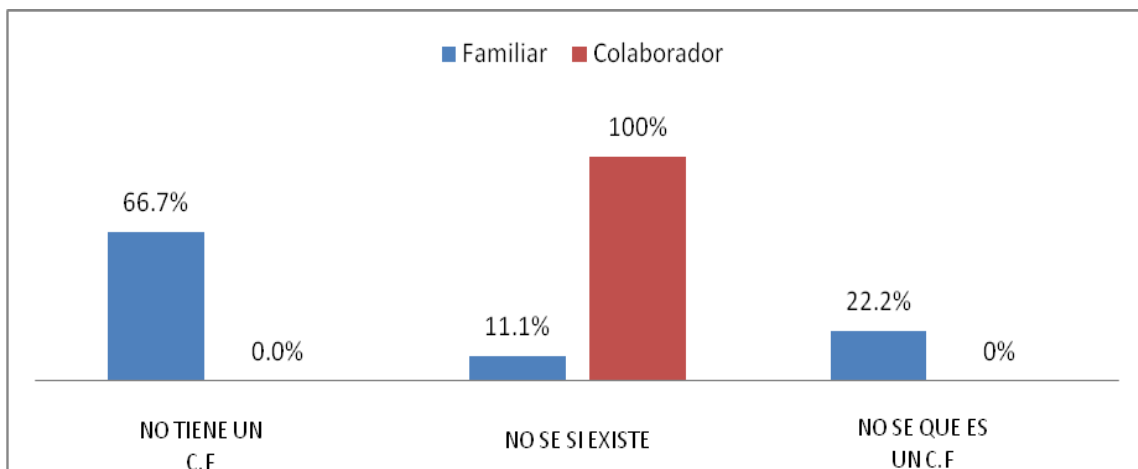


Figura N° 22: La empresa cuenta con un consejo familiar.
Fuente: Elaboración propia.

En base a la encuesta se ha podido encontrar que la empresa Servicentro San Miguel no tiene planificado un proceso de sucesión, ya que los familiares trabajadores y los colaboradores afirman que el fundador no es consiente del proceso y no le dedica tiempo que debería, esto se refleja en un porcentaje del 77% y 75% respectivamente. Los dueños son conscientes del grave error que están cometiendo al no tener nada planificado, ya que esto va a afectar en un futuro al desarrollo de la empresa.

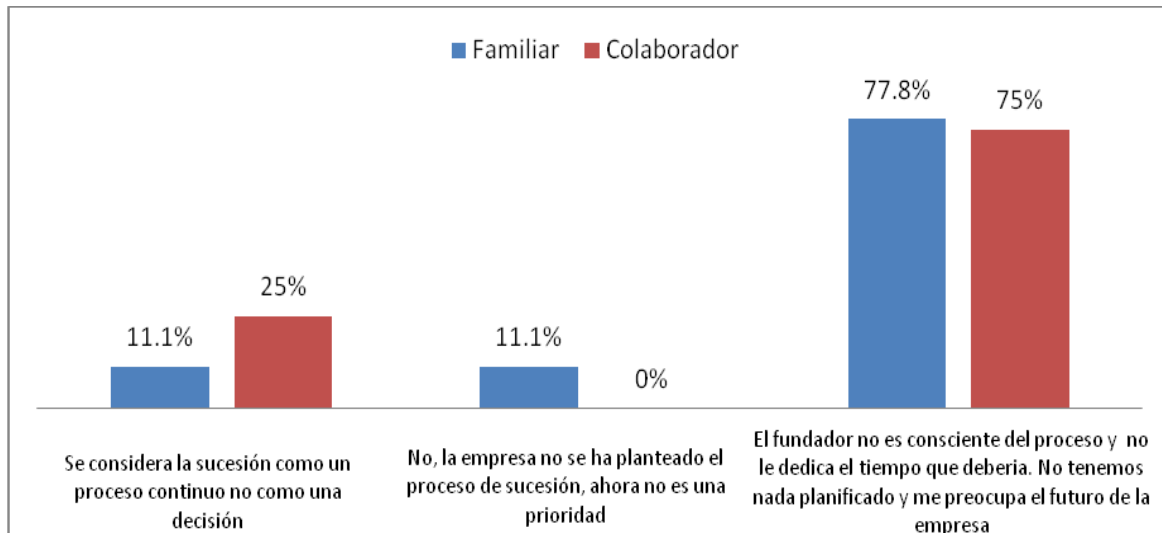


Figura N° 23: ¿La empresa familiar tiene planificado el proceso de sucesión?
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el problema que recae en la empresa Servicentro San Miguel, es que no existe un sistema de comunicación representado por los trabajadores familiares y colaboradores en un 66,7% y 75% respectivamente; el cual permita mantener a los miembros de la empresa informados y cohesionados con todo el personal.

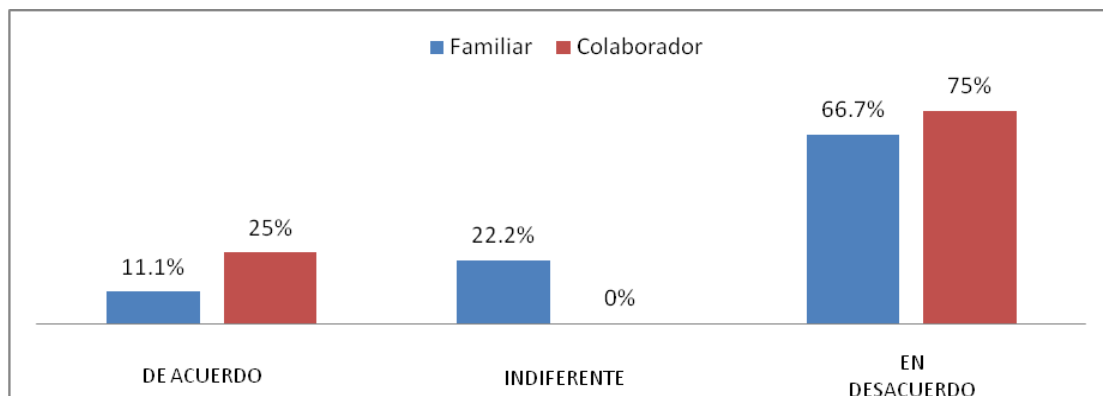


Figura N° 24: Existe un sistema de comunicación que permite mantener a los miembros de la empresa familiar informados y cohesionados.
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la existencia de planes de formación para los miembros de la empresa familiar, para que desempeñen sus roles el 75% de los colaboradores se muestra indiferente y el 66% de los familiares trabajadores se muestra en desacuerdo y solo el 33% de los familiares se muestra indiferente ante la propuesta.

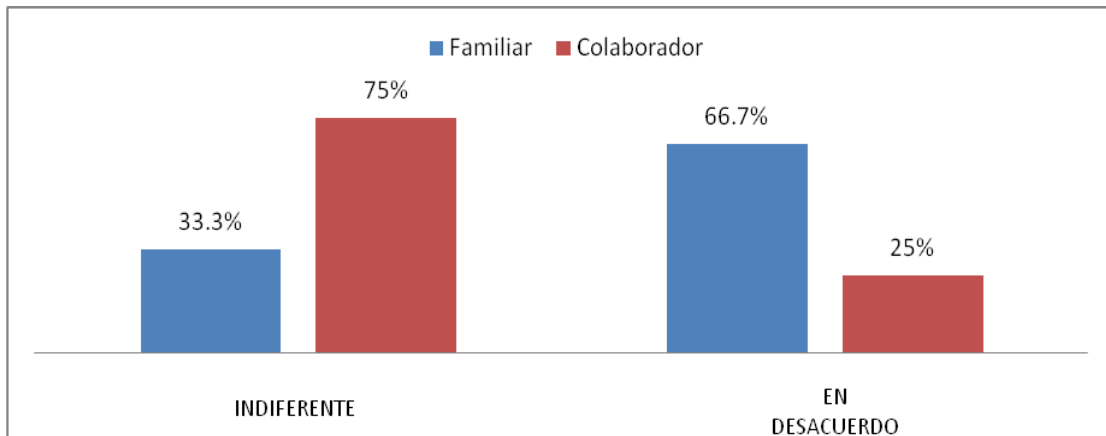


Figura N° 25: Existen planes de formación para los miembros de la empresa familiar para que se desempeñen adecuadamente sus roles.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en el gráfico N° 26 hace referencia sobre algunos conflictos familiares el 66,7% de los familiares trabajadores cree que habido conflicto en cuanto a la manera de gestionar la empresa, seguido del 50 % de los colaboradores. Estos conflictos se dan porque los tres dueños tienen pensamientos distintos generando estos problemas en la gestión de la empresa Servicentro San Miguel.

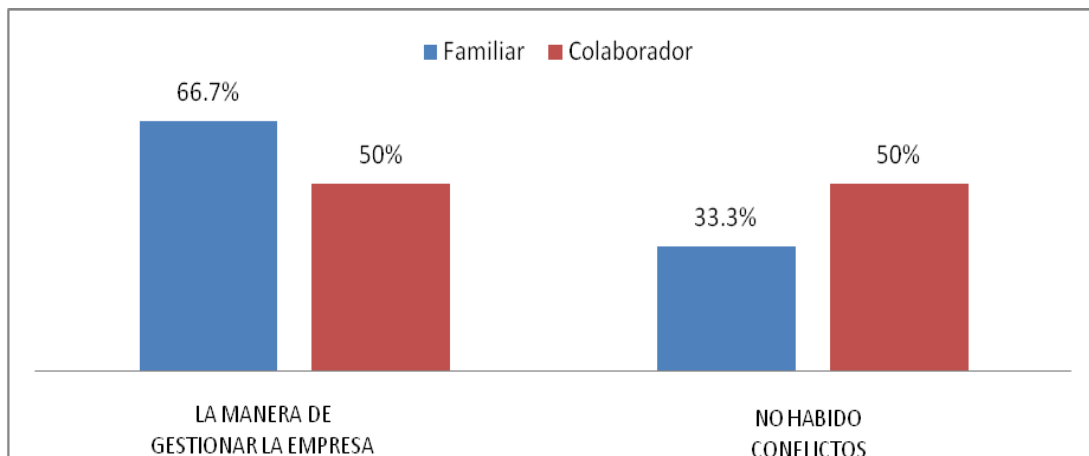


Figura N° 26: ¿Sabes si ha habido conflictos entre miembros de la familia respecto a alguno de los siguientes puntos?

Fuente: Elaboración propia.

4.2. DISCUSIÓN

El proceso de recopilación de información para el desarrollo de la propuesta de un modelo para el estudio y análisis de la profesionalización familiar en la empresa Servicentro “San Miguel” de la ciudad de Chiclayo, se tuvo la oportunidad de realizar una encuesta con los dueños de la empresa y los colaboradores; por lo cual, nos permitió desarrollar los objetivos planteados en el presente trabajo, describiéndolos a continuación de acuerdo con el diagnóstico que se encontró.

Objetivo N°1: Analizar la situación actual de la empresa Servicentro San Miguel de la ciudad de Chiclayo, el primer objetivo tiene su enfoque en cómo la empresa se encuentra actualmente; al realizar la entrevista a los dueños de la empresa manifestaron que sus actividades se iniciaron hace 24 años; desde esa época, la participación en el trabajo está a cargo de ellos y sus hijos; contratando personal externo para servicios de apoyo en el lavado, engrase y pulverizado.

La empresa Servicentro San Miguel no tiene definido aún sus ventajas competitivas, no hay una organización formal y no hay una planificación adecuada que permita determinar los planes a futuro, a pesar de llevar muchos años en el mercado y tener un posicionamiento que permite ofrecer sus servicios a diversas entidades de prestigio; como, municipalidades, empresas públicas y particulares. Pero esto es un proceso que se da en toda organización hasta alcanzar el grado de madurez adecuado, para ello deberá ir incorporando personal calificado para ello. Según Fraguas, Gallo, & Ricart, (1997) “Toda empresa es una “organización viva” que además está inmersa en la evolución en su entorno (servicio, mercado y ventajas competitivas)”.

Por otro lado, se percibe que no tienen claros los valores que se deben practicar a diario; asimismo, no existe la confianza y comunicación para que exista una mejora continua y retroalimentación. Es por ello, que la comunicación en la empresa Servicentro San Miguel es deficiente, lo que no permite relacionarse a los trabajadores familiares con los colaboradores y entre sí.

De acuerdo, a la infraestructura de la empresa familiar Servicentro San Miguel, se encuentra en un estado deteriorable por el tiempo de antigüedad y la falta de mantenimiento de esta; generando, inseguridad para los trabajadores y clientes. Por tanto, sus estructuras no son seguras para trabajar y se deberá dar una mejor calidad de servicio a sus clientes y la seguridad de trabajo a los colaboradores.

Asimismo, por el tiempo de antigüedad, sus maquinarias y equipos no se encuentran en óptimas condiciones para ser utilizados, además, los trabajadores no pueden realizar bien sus funciones; generando, un retraso en la entrega del servicio.

Cabe resaltar que las políticas empresariales en la empresa son uno de los problemas más frecuentes. Por ejemplo, el ingreso es a las 8:00 a.m. es para todos los trabajadores familiares o colaboradores; esto no se respeta porque los dueños permiten a todos los colaboradores familiares y no familiares, a que lleguen después de la hora establecida; los colaboradores cuando llegan retrasados ponen diferentes excusas a su ingreso y no se verifica la veracidad de sus afirmaciones.

Finalmente, los actuales dueños no se preocupan por realizar una planificación organizacional, para generar un clima laboral favorable entre sus trabajadores familiares y colaboradores.

Objetivo N°2: Determinar cuáles son las limitantes para desarrollar el proceso de profesionalización en la empresa Servicentro San Miguel de la ciudad de Chiclayo, el segundo objetivo está enfocado en las limitaciones que se presentan en el proceso de profesionalización del posible sucesor.

Leach P. (1993) reconoce que la profesionalización de la empresa familiar es un proceso de gran complejidad y esfuerzos en razón a los varios limitantes e inconvenientes que surgen para su correcto desarrollo. Para planear el proceso de profesionalización en la empresa Servicentro San Miguel, se debe identificar sus necesidades y los objetivos

que desean alcanzar los fundadores, y estos deben transmitírselo a sus hijos y colaboradores como filosofía de vida esencial para el éxito de la compañía.

Una de las limitaciones que se da en el proceso de profesionalización es el poco interés que tienen los dueños sobre la sucesión de poder a un posible sucesor, debido, a la costumbre y cultura antigua se resisten al cambio. Como consecuencia de esto; no hay un buen plan de mando, basándose en lo empírico y muchas veces recurriendo a su memoria; por tanto, no tienen una buena planificación a futuro.

Por otro lado, se debe dejar de lado lo afectivo en los procesos de profesionalización, para que el resultado sea exitoso, dejando los vínculos afectivos de afinidad y consanguineidad en el contexto familiar, de la misma forma las preferencias y compromisos que se establecen con hijos, esposas, hermanos, sobrinos, etc., por consiguiente, se deben delegar funciones de acuerdo con el compromiso, esfuerzo y la profesión que cada trabajador familiar ha elegido. Por lo tanto, visionar la empresa familiar como un negocio donde la relación empresa-familia queda en segundo plano es la mejor estrategia de éxito para lograr la profesionalización y alcanzar los frutos deseados.

Los dueños de la empresa Servicentro San Miguel, en muchos casos desconocen los cambios del mercado y el entorno. Los fundadores de la empresa consideran a la estructura actual de la empresa como la más adecuada, situación que ha generado, estar aislados de la realidad, entorno empresarial y de mercados que enmarca la competencia, la política, la sociedad y la cultura.

Finalmente, otra de las limitantes del proceso de profesionalización es que se resisten al cambio tecnológico el cual demanda una alta capacitación y nuevos retos de tipo organizacional. Los dueños deben participar en capacitaciones técnicas e involucrarse a los nuevos cambios tecnológicos.

Objetivo N°3: Identificar cuáles son las razones para desear la continuidad en la empresa Servicentro San Miguel, el tercer objetivo está enfocado en cómo la empresa puede llegar a realizar la continuidad para sus próximas generaciones.

Gallo, M. (1997) manifiesta, la sucesión es el principal problema de las empresas familiares y causa de la mayoría de sus fracasos en crecimiento y en continuidad, ya que en ella se entrelazan puntos muy importantes de la vida de las personas y de la evaluación de las relaciones familiares y de la empresa

Tal es el caso que presenta la empresa Servicentro San Miguel para desear la sucesión, los propietarios no quieren dejar su mando y no creen necesario designar a un posible sucesor; pues, ellos dicen: “pensar en su nombramiento del posible sucesor, no es tema importante por ahora, es muy temprano para pensar en ello y posiblemente se designara dentro de algunos años ya que por ahora no hay nada definido”. Sin embargo, el posible sucesor que pueda ocupar el mando de la empresa se muestra con muchas ganas por aprender. Por tal motivo, este se encuentra muy atento y observa cada detalle que le permita poder ir desenvolviéndose en el trabajo que realiza la empresa.

Es por ello, que en la empresa Servicentro San Miguel los propietarios tienen noción del traspaso de poder, pero se resisten al cambio. Sin embargo, es necesarios explicarles que, creando un plan de sucesión, formado a los futuros sucesores y realizando un análisis situacional de la empresa, se encontrarán los problemas internos y las necesidades que requieren ellos y su entorno; así mismo garantizará la supervivencia, a través de las generaciones que se puedan presentar en el entorno familiar.

Finalmente, los entrevistados (familiares y no familiares) creen que el tiempo necesario de transferencia para realizar la sucesión es de 6 a 9 meses. Donde el posible sucesor tendría primero que incorporarse a la empresa y ser reconocido como un colaborador, aplicar sus conocimientos aprendidos en el ámbito profesional para ser ejecutados y desarrollados en la empresa; sobre todo asumiendo la responsabilidad del manejo de cargo y evitar afectar las finanzas y el prestigio de la empresa. Esta apreciación se queda

corta con la realidad, al respecto, Gallo, M. (1997) manifiesta que la sucesión es un proceso de larga duración ya que puede tomar diez años y, a su vez, durante ese período conviene que el sucesor y el “sucedido” trabajen juntos, pudiendo prolongarse cinco años más, dependiendo de muchos factores. Es importante tener en cuenta esto para pensar que el proceso de sucesión debe iniciarse cuanto antes, pero siendo asesorados con gente que tenga experiencia en ello.

V. PROPUESTA

Habiendo obtenido los resultados de los instrumentos de recopilación de información, podemos cerciorarnos que el problema general radica en, ¿Cómo realizar el estudio y análisis de la profesionalización de la empresa familiar Servicentro San Miguel de la Ciudad de Chiclayo?

Por ello, es conveniente crear un modelo que permita desarrollar la profesionalización de la empresa familiar Servicentro San Miguel de la Ciudad de Chiclayo; es así, que decidimos basarnos en el estudio y análisis realizado a la empresa; viéndonos involucrados en la guía hacia el enfoque de crear un modelo de sucesión para la misma

Por tal motivo, surgió la idea de crear un Modelo PME: Profesionalización de la Micro Empresa que promueva la mejora continua en la empresa Servicentro San Miguel de la Ciudad de Chiclayo; el cual, consiste en realizar etapas que abarquen la implementación de un sistema de dirección y control, división del poder, identificación de los problemas familiares, talleres vivenciales con profesionales certificados subsidiados por la empresa, desarrollar los aspectos personales; basados en la personalidad de cada miembro; así como, una base en valores para que puedan actuar dentro de la ética.

Así mismo, desarrollará el fortalecimiento de las capacidades de cada miembro; capacitar en temas relacionado al aspecto empresarial, contable y comercial; así mismo, sobre liderazgo, técnicas de comunicación y mejora continua, para poder plantear soluciones efectivas en la medida posible.

Por tal motivo, la propuesta está basada en tres etapas correspondientes a lo siguiente:

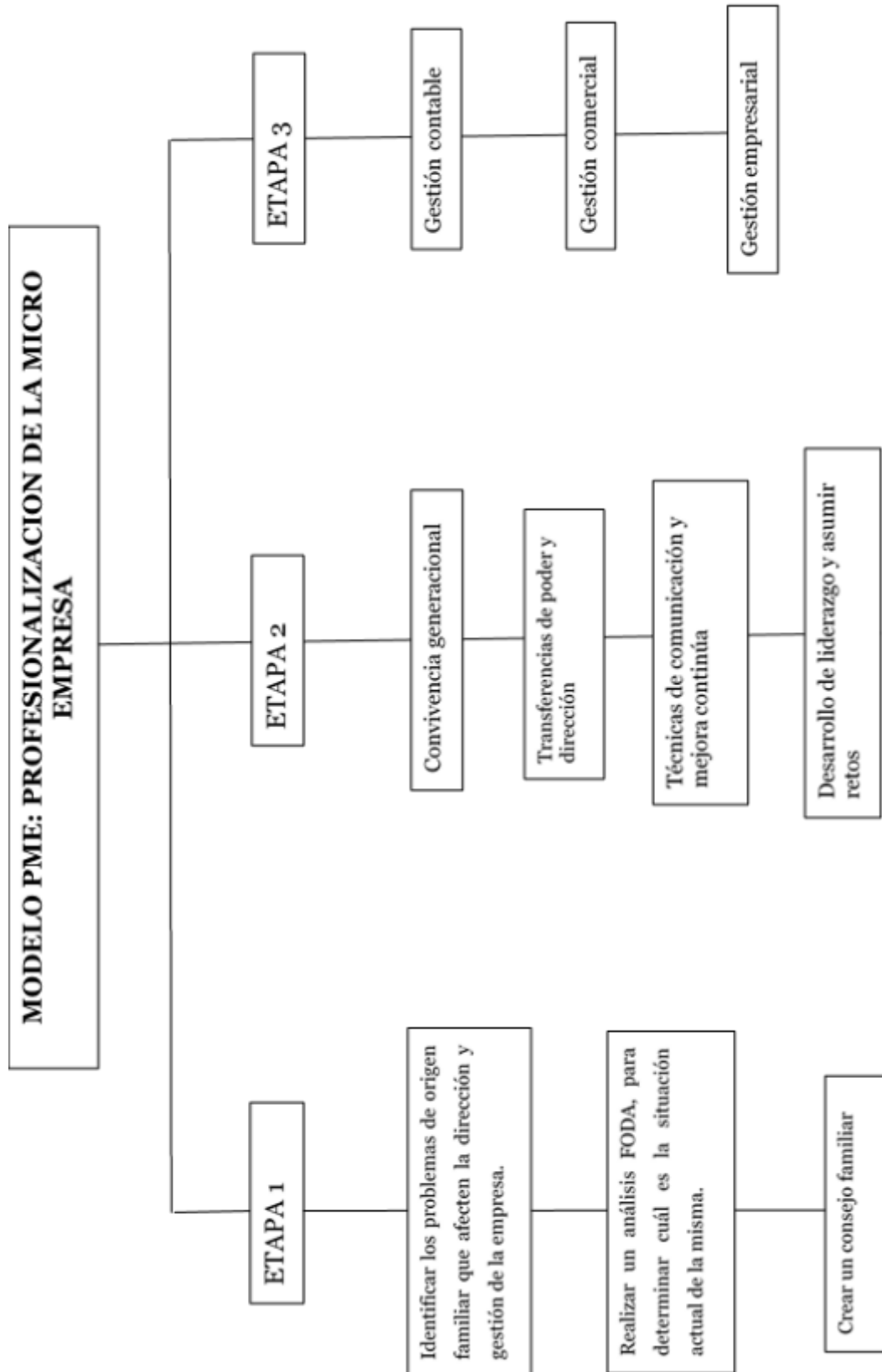


Figura N° 27: Modelo PME: Profesionalización de la Micro Empresa.
Fuente: Elaboración propia.

Primera etapa: implementación de un sistema de dirección y control

En esta primera etapa es importante identificar diversos aspectos por los cuales la empresa no permite tener un sistema de dirección y control; por tal motivo, al realizar el estudio y análisis de la presente empresa, es necesario desarrollar los siguientes aspectos:

Identificar los problemas de origen familiar que afecten la dirección y gestión de la empresa a través de un focus group. entre colaboradores y propietarios

Realizar un análisis FODA, para determinar cuál es la situación actual de la misma.

Crear un Consejo Familiar

Seguido de ello, se desarrollará un consejo familiar la cual estará conformada por un Órgano Familiar y empresarial en la cual abarcan los siguientes aspectos:

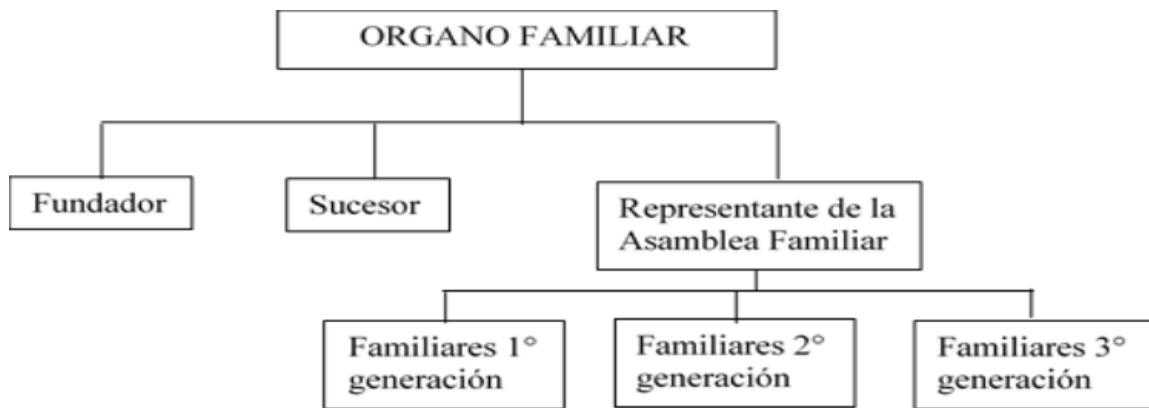


Figura N° 28: Órgano Familiar.
Fuente: Elaboración propia.

Esto surge, debido a la planificación que la empresa desea para continuar una sucesión; por el cual le sirva de guía para apoyar a la familia a resolver problemas que puedan surgir. Cada miembro debe tener las siguientes características:

- Fundador: el fundador fue el padre de los dueños actuales de la empresa. Por tal motivo, al fallecer el fundador de la empresa paso a manos de los hijos, por los cuales, tienen años de experiencia técnica, pero con menos profesionalismo. Es

así, que surge la idea de tener que recurrir a elegir un sucesor con estudios profesionales.

- Sucesor: Para poder elegir al sucesor se analiza la educación, habilidades tecnológicas, administrativas y financieras; así mismo, determinar su capacidad de lograr los planes estratégicos de la empresa. Cabe recalcar, que no es necesario que el sucesor sea el hijo mayor; lo que importa es que el sucesor tenga responsabilidad y compromiso con el negocio.
- Representante de la Asamblea Familiar: esta estará conformada por las tres generaciones hijos, nietos y bisnietos.

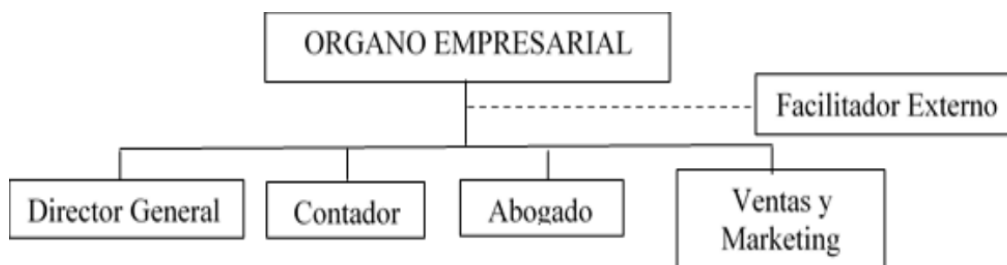


Figura N° 29: Órgano Empresarial.
Fuente: Elaboración propia.

Cada miembro debe tener las siguientes características:

- Director general: Se designará un director externo el cual se encargarán de resolver algunos acontecimientos imprevistos de la empresa. Así mismo, serán las personas que se encarguen de designar al sucesor.
- Contador: Es la persona que se encarga de mantener al día los balances, estados financieros, la regularización de los impuestos, tributos, pago del personal, entre otros.
- Abogado: Es la persona encargada de atender problemas de índole social dentro de la empresa. Enfocado en ver la parte legal, la parte tributaria y formal de la empresa “Servicentro San Miguel”.
- Ventas y Marketing: Es la persona responsable de los ingresos financieros hacia la empresa. Realiza trabajo de investigación de mercado, análisis de la competencia y evaluación de los productos a ofrecer.

Facilitador externo: es la persona que se encargará de realizar y planificar las reuniones; siendo una persona neutral que deba garantizar, mediante su experiencia una línea de comunicación, donde genere un mejor entendimiento entre todos los miembros del consejo familiar. Por tal motivo, es importante tener un protocolo familiar que debe mostrar los valores y creencias de la familia; permitiendo desarrollar estrategias y políticas que sirva de base para solucionar problemas de la empresa.

Segunda etapa: Fortalecimiento de capacidades:

Para poder fortalecer las capacidades de cada miembro de la familia, es importante analizar las habilidades, actitudes y motivaciones de cada uno. Por el cual, es necesario tener que contratar a un psicólogo especialista que pueda evaluar el negocio antes durante y después de la aplicación de este modelo. Es así, que el especialista podrá detectar dentro de la empresa que miembro posee determinadas habilidades para cada puesto que ha sido encomendado en el consejo familiar.

Por tal motivo, se desarrollarán también aspectos como:

- Prácticas de dirección en convivencia generacional: en este aspecto cada miembro aprenderá a convivir con proyecciones a futuras; realizando, un plan de trabajo de acuerdo con cada área que fue encomendado.
- Transferencias de poder y dirección: el fundador juntamente con el director tendrá la decisión de transferir la responsabilidad a cada miembro; y que juntos, tengan una sola dirección para el desarrollo de la empresa.
- Técnicas de comunicación y mejora continua: este aspecto es de suma importancia para la toma de decisiones; debe existir, confianza para comunicar cualquier situación engorrosa, favorable; o quizás, sugerencias para la empresa; de esta manera, se logrará tener una adecuada planificación, llegando al éxito empresarial.
- Desarrollo de liderazgo y asumir retos: se debe desarrollar en cada miembro el liderazgo efectivo y asumir retos para lograr un negocio efectivo.

Tercera etapa: Desarrollo de los sistemas de gestión con planificación a futuro.

- **Gestión contable:** consiste en la utilización, análisis e interpretación de la información obtenida de la contabilidad financiera de cara a la adopción de decisiones a corto plazo en el seno de la organización. las proyecciones de la empresa a futuro como, por ejemplo: que tan rentable es ampliar el negocio.
- **Gestión comercial:** Es de vital importancia para alcanzar los objetivos estratégicos. Es uno de los componentes clave para el seguimiento y reporte de las ventas realizadas dentro de la empresa. Es decir, tener en mente una diversificación de la empresa.
- **Gestión empresarial:** Es aquella actividad empresarial que, a través de las personas especializadas, como: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio, es decir crear una buena planificación de la empresa.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En la empresa Servicentro San miguel, actualmente la confianza entre los miembros es regular; a consecuencia de ello, existe una mala comunicación.
- La falta de comunicación no permite una planificación a futuro.
- La familia, manifiesta que el actual dueño no se preocupa por crear un ambiente favorable.
- Se determinó como principal problema la falta de comunicación que es percibida tanto por los mismos familiares como por los colaboradores.
- Hay un problema de continuidad en el negocio pues por falta de conocimiento no se han animado a planificar el proceso de sucesión hacia la tercera generación.
- No hay una buena planificación, pues se basan en lo empírico y muchas veces recurriendo a su memoria.
- Hay desconocimiento de cómo manejar una empresa familiar.
- La familia considera a Servicentro “San Miguel” su patrimonio.
- Hay cinco familiares que son trabajadores estables en el negocio y dos que trabajan por temporada pues actualmente estudian, pero piensan trabajar en el negocio.
- El negocio es rentable y si se mejora el modo de conducirlo, los beneficios serán mayores.
- Se quiere suprimir algunos conflictos entre familiares que han ido surgiendo.
- Por todo lo anterior, ningún familiar ha considerado vender el negocio.

6.2. Recomendaciones

La empresa Servicentro San Miguel, fue constituida hace 42 años, por Juan Francisco Larrea Velázquez (primera generación), dedicada a brindar servicios de lavado, engrase y pulverizado para vehículos de carga pesada, transporte al público y vehículos de uso personal; al jubilarse por motivos de salud, el negocio quedo a cargo de sus tres hijos varones.

Para el desarrollo de la información, se realizó a través de entrevistas y encuestas a los familiares y colaboradores de la empresa; y con ello, se obtuvo información clara y precisa para establecer los principales problemas por los cuales atraviesa; es así, que se determinó como principal problema la falta de continuidad en el negocio para la tercera generación; debido, al temor de los propietarios de llevar la empresa al fracaso y todo ello ha generado restricciones para el crecimiento e innovación de la misma.

Por último, se creó un modelo PME (Profesionalización de la micro empresa), con la finalidad de ayudar a planificar, organizar y trabajar en base a una estructura organizacional que permita la sucesión familiar. Así mismo, desarrollar el fortalecimiento de las capacidades de cada miembro; capacitándolos en temas relacionados al aspecto empresarial, contable y comercial, para poder plantear soluciones efectivas en la medida posible.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. (2004). *La comunidad de la empresa familiar*. España: Gestión.
- Cabrera, K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Recuperado de Universidad de las Palmas de Gran Bretaña - departamento de economía y dirección de empresas
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Argentina: El Atene.
- Donnelley, R. (1964). *The Family Business*. Harvard Business Review.
- Fraguas, R., Gallo, M., & Ricart, J. (1997). *Diseño de Organizaciones*. Barcelona: Folio S. A.
- Gallo, M. (1997). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Folio S. A.
- Gonzales, I. (2008). *Estrategia para pequeños negocios: El caso de "Cosecha Romero"*. Chiclayo - Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Granica.
- Meroño, A. S. (2013). *Empresarios Familiares: testimonio sobre la influencia en la empresa*. España: Thomson.
- Perez, M. (2012). *El modelo de empresa Familiar: Los cuatro pilares fundamentales*. Recuperado de Revista de investigación - Editada por Área de innovación.
- Perez, V. &. (2012). *La comunidad en la empresa familiar: Análisis de casos*. Obtenido de Revista de investigación. Editada por Área de innovación y desarrollo.
- Polo, K., & Vidaurre, K. (2014). *Propuesta de un buen gobierno corporativo para empresas familiares no cotizadas en el Perú*. Recuperado de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Facultad de Derecho. Chiclayo – Perú.
- Press, E. (2011). *Empresas de Familia: Del conflicto a la eficiencia, ¿Cómo se construye y como se sostienen? ¿condenadas a desaparecer? ¿Obligadas a sustituir?* Buenos Aires: Granica.

- Rossel, J. (2013). *Plan de sucesión de la Mype familiar: "Salón de Té San Miguel" en la ciudad de Trujillo*. Recuperado de Universidad de Piura. Facultad de ciencias Económicas y Empresariales
- Serrano, J. (2013). *El cambio generacional en Empresas Familiares*. Madrid: Marcial Pons.
- Tadeo, R. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. Recuperado de Universidad complutense de Madrid – España.
- Trevynyo, R. (2010). *Empresas Familiares: Visión latinoamericana estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.

VIII. ANEXOS

ENCUESTA PARA LA EMPRESA “SERVICENTRO SAN MIGUEL”

Estimado empresario, solicitamos su colaboración para desarrollar la investigación denominada, Propuesta de un modelo para el estudio y análisis de la profesionalización en la empresa familiar Servicentro San Miguel. La información que Ud. nos proporcionará será tratada con total confidencialidad y de manera global, junto con todos los encuestados; y solo será utilizado para fines académicos.

Solo se llevará 10 minutos de su tiempo
¡Muchas gracias por su colaboración!

1. El Fundador de la empresa es:
 - a) Abuelo
 - b) Padre
 - c) Madre
 - d) Ud.
 - e) Otro _____
2. Año de creación de la empresa

3. ¿Cuál es el tamaño de la empresa familiar?
 - a) Hasta 5 empleados
 - b) Entre 5 y 20 empleados
 - c) Entre 20 y 50 empleados
4. ¿Qué relación tiene Ud. en la Empresa?
 - a) Familiar
 - b) Colaborador
5. Los valores que se viven en la empresa son:
 - a) Respeto
 - b) Responsabilidad
 - c) Justicia
 - d) Prudencia
 - e) Equidad
 - f) N.A.
6. Están establecidos los valores y principios que deben guiar el funcionamiento de la empresa.
 - a) Si
 - b) A veces
 - c) No, porque _____

7. Califique las siguientes características de acuerdo con lo que percibe entre los miembros de la familia:

	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
Relación Interna					
Confianza					
Cooperación					
Comunicación					

8. La infraestructura:
- Es moderna, adecuada y suficiente para los propósitos de la empresa.
 - Es adecuada y suficiente para los propósitos de la empresa.
 - Necesita de mantenimiento continuo y falta modernizarla.
 - Está algo deteriorada y necesita ser reparada y ampliada.
 - Hay que cambiarla en su totalidad.
9. Los equipos:
- Cree usted que ya es tiempo de renovar los equipos de la empresa.
 - Cree usted que se abastece con los equipos de la empresa.
 - Los equipos deben estar acorde a la tecnología
 - Necesitan de mantenimiento y faltan modernizarlos
 - Hay que cambiarlo en su totalidad
10. Las políticas empresariales crean discordia en la empresa familiar
- Si
 - A veces
 - No Porque: _____
11. Los recursos disponibles están a la disposición de sus trabajadores
- Si
 - A veces
 - No Porque: _____
12. Hay un plan de mando
- Sí y se está aplicando
 - Sí, pero se está terminando de elaborar
 - Se ha formado, pero aún no hay nada
 - No, aun no lo veo necesario
 - Se puede prescindir de Él
13. Antes de tomar alguna decisión importante
- Consulta a las personas que son expertas.
 - Busca información especializada
 - Normalmente no consulta, aunque si algo no sale como lo pensaba si lo consulta.
 - Nunca consulta
 - Consulta con el posible predecesor para que esta valla formando criterio y se vaya involucrando poco a poco.

EL ACTUAL DUEÑO

14. Respecto al ambiente laboral
- Se preocupa de crear un ambiente de confianza y es muy eficaz y eficiente al tomar decisiones.
 - Se preocupa en crear un ambiente de confianza entre sus trabajadores y los familiares a cargo.
 - No se preocupa en crear un ambiente de confianza entre sus trabajadores y los familiares a cargo.
 - No le es de su importancia por el momento.
15. Respecto a su actividad
- Es proactivo y se preocupa por preparar al sucesor
 - Se preocupa por capacitar a los posibles sucesores
 - Le cuesta transmitir sus experiencias por la dificultad, pero a veces lo hace.
 - No transmite su experiencia a los posibles candidatos
 - Es muy hermético y no permite que los candidatos aprendan

EN CUANTO AL SUCESOR

16. Respecto a la designación del sucesor
- Ya lo eligió
 - Hay más de un candidato
 - No, aun no se tiene identificado
 - Piensa hacerlo en un futuro próximo (dentro de los próximos dos años)
 - No lo cree aun necesario, a menos que dentro de 2 o3 años lo pensaría.
17. En cuanto al sucesor:
- Ya está designado y se le está formando
 - Se está evaluando algunos candidatos.
 - Aun no hay nada definido
 - Es muy temprano para pensar en ello
 - Posiblemente se designará dentro de algunos años
18. Respecto a su actitud.
- Se muestra muy interesado en aprender
 - La mayoría de las veces está muy atenta para aprender
 - A veces está muy interesado y otras no.
 - Pocas veces muestra interés
 - Trata de no mostrar su disconformidad.
 - Manifiesta no estar interesado
19. ¿Cree Ud. que planificar la transferencia del poder es importante para la empresa?
- Totalmente de acuerdo
 - Desacuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
20. ¿Cuál cree Ud. que es el tiempo necesario para realizar la transferencia con su sucesor?
- De 0 a 3 meses
 - De 3 a 6 meses
 - De 6 a 9 meses
 - De 9 a 12 meses
 - De 1 año a más
21. ¿Qué criterios cree Ud. se deben de tener en cuenta para elegir a un sucesor de esta empresa?
- Tiempo de permanencia en la empresa
 - Interés demostrado
 - Vínculo consanguíneo con el dueño
 - Preparación académica
 - Experiencias en otras empresas
 - Edad
 - Sexo
 - Otros _____
22. ¿La empresa cuenta con un consejo de familia?
- Sí
 - No tiene un consejo familiar
 - No sé si tiene
 - No sé qué es un consejo familiar
 - Otros: _____
23. ¿La empresa familiar tiene planificado el proceso de sucesión?
- Se tiene un plan de sucesión estructurado y con periodos de tiempo bien definidos
 - Se considera la sucesión como un proceso continuo no como una decisión. Es un tema que no está siempre abierto
 - No, la empresa no se ha planteado el proceso de sucesión, ahora no es una prioridad.

- d) El fundador no es consciente del proceso y no le dedica el tiempo que debería.
No tenemos nada planificado y me preocupa el futuro de la empresa.
24. Existe un sistema de comunicación que permite mantener a los miembros de la empresa familiar informados y cohesionados.
- a) Totalmente de acuerdo c) Indiferente
 - b) De acuerdo d) En desacuerdo
25. Existen planes de formación para los miembros de la empresa familiar para que se desempeñen adecuadamente sus roles.
- a) Totalmente de acuerdo c) Indiferente
 - b) De acuerdo d) En desacuerdo
26. ¿Sabes si ha habido conflictos entre miembros de la familia respecto a alguno de los siguientes puntos?
- a) Propiedad de la empresa
 - b) Dirección estratégica de la empresa
 - c) La manera de organizar y gestionar la empresa
 - d) Sucesión
 - e) Cuestiones éticas
 - f) No ha habido conflictos