



**Título: “Factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:**

**0705093 Bahamonde Vilchez, Iris Soraida -----**

**0700565 Ramos La Rosa, María Nelly -----**

**0808889 Salcedo Ramos, Gladys Roxana -----**

**Programa de la Maestría en Administración Tiempo Parcial Grupo 61**

**Surco, 13 de Setiembre 2018**

Esta tesis

**Factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del  
sector textil de Lima- Perú**

Ha sido aprobada.

.....  
PhD. Jaime Serida Nishimura (Jurado)

.....  
MBA. Omar Guevara Montesinos (Jurado)

.....  
PhD. Luis Piazzon Gallo (Asesor)

Universidad ESAN  
2018

## DEDICATORIAS

A Dios, por su misericordia recibida. A mis padres Máximo & Celia, por sus valores, consejos, ejemplo de perseverancia y por su gran amor. A mi esposo Teddy y a mi hijo Teddy Arturo, que amorosamente me acompañan en mí caminar, en especial en ésta etapa intensa y fascinante. A mis hermanas por su apoyo y comprensión.

Iris Soraida Bahamonde Vilchez

A Dios, a la Virgen María, a mi esposo Román, mis hijos Ricardo, María Gracia y María Del Carmen, a mi madre Nelly, mi nieta Irina y quien en vida fue mi padre Jorge, por su apoyo y amor incondicional.

María Nelly Ramos La Rosa

A mis hijos Leonardo y Cristina a quienes amo profundamente y son mi inagotable fuente de energía e inspiración para ser cada día mejor,  
A mis padres, por sus consejos, enseñanzas y amor incondicional,  
a mis hermanos por su aliento constante e inmenso cariño, y  
a Dios y a la Virgen María por sus generosas Bendiciones.

Gladys Salcedo Ramos

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores de esta tesis expresamos nuestro agradecimiento a los profesores de UESAN que gentilmente colaboraron con la elaboración de la presente tesis, en especial a nuestro asesor PhD Luis Piazzon Gallo y a nuestro Jurado PhD Jaime Serida Nishimura.

A todos los empresarios y profesionales que colaboraron para sacar adelante este proyecto.

**Título: Factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas  
empresas del sector textil de Lima- Perú**

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	22
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	22
<b>1.2. Planteamiento del problema</b> .....	23
1.2.1 Pregunta general.....	24
1.2.2 Preguntas específicas .....	24
<b>1.3. Objetivos</b> .....	25
1.3.2 Objetivos específicos.....	25
<b>1.4. Justificación y Contribución</b> .....	25
<b>1.5. Viabilidad de la investigación: Alcances y Limitaciones</b> .....	26
1.5.1. Alcances.....	26
1.5.2. Limitaciones .....	27
<b>CAPÍTULO II. - MARCO CONCEPTUAL</b> .....	27
<b>2.1 Teorías</b> .....	27
2.1.1 “Teoría de los recursos y las capacidades en las empresas” .....	27
2.1.2 Modelo de los cinco círculos de la empresa familiar .....	31
2.1.3 Reflexión sobre la resistencia al cambio del líder patriarca, en empresas familiares.....	36
<b>2.2 Profesionalización</b> .....	39
2.2.1 Proceso de profesionalización .....	39
2.2.2 La profesionalización de la Empresa .....	39
2.2.3 Enfoques teóricos de la profesionalización en la empresa .....	41
2.2.4 Aproximación conceptual de los factores críticos de éxito para la profesionalización de la mediana empresa.....	44
2.2.5 Nivel de profesionalización en la mediana empresa familiar .....	46
<b>2.3 Medianas empresas</b> .....	48
2.3.1 Microempresa.....	49
2.3.2 Pequeña empresa .....	49
2.3.3 Mediana empresa.....	49
2.3.4 Grandes empresas .....	50
2.3.5 Empresa familiar .....	50
<b>2.4 Sector textil</b> .....	52
2.4.1 Competencias específicas de la gerencia del sector textil .....	53
2.4.2 Planes de adquisición de capacidades en la gestión de recursos humanos, en la mediana empresa.....	58
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	61
3.1 Medianas empresas en Latinoamérica y el Caribe .....	61

3.2 Medianas empresas en el Perú .....	62
3.3 Medianas empresas: Sector Textil en el Perú .....	65
3.3.1 Estructura empresarial de la Industria textil .....	65
3.3.2 Estructura empresarial de la industria de Confecciones .....	68
3.3.3 Beneficios Tributarios y la productividad de la industria textil .....	70
3.3.4. Exportaciones sector textil y confecciones .....	71
3.3.5 Importaciones sector textil y confecciones.....	74
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>75</b>
4.1. Enfoque de la investigación.....	75
4.2 Método de Investigación.....	76
4.3 Etapas de desarrollo del método fenomenológico .....	76
4.3.1 Etapa descriptiva .....	77
4.3.2 Etapa estructural .....	78
4.3.3 Etapa de discusión de los resultados .....	78
4.4 Técnicas e instrumentos utilizados .....	78
4.4.1 Guía de entrevistas a CEO´S .....	80
4.4.1.1 Etapa historia de la empresa .....	80
4.4.1.2 Etapa sobre los factores de éxito para la profesionalización.....	80
4.4.1.3 Etapa nivel de profesionalización .....	82
4.4.2 Guía de Entrevistas a Expertos académicos .....	83
4.5 Validez y confiabilidad.....	84
4.6. Selección de entrevistados.....	85
4.6.1 Selección de entrevistas a CEO´S.....	85
4.6.2 Selección de entrevistas a expertos académicos .....	86
4.7 Análisis de los datos y triangulación .....	88
<b>CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS .....</b>	<b>90</b>
5.1 Análisis e Interpretación de resultados de Expertos Académicos .....	90
5.2 Análisis de entrevista a CEO´S, dueños y fundadores de empresas del sector textil .....	93
<b>CAPITULO VI MODELO PROPUESTO .....</b>	<b>115</b>
6.1 Título de la Propuesta .....	115
6.2 Presentación de la Propuesta.....	115
6.3 Justificación de la propuesta .....	116
6.4 Objetivos de la Propuesta de Innovación .....	117
6.4.1 Objetivo General .....	117
6.4.2 Objetivos Específicos .....	117
<b>CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>119</b>
7.1 CONCLUSIONES.....	119
7.2 RECOMENDACIONES .....	121
<b>ANEXO I.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO V.....</b>	<b>222</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

- 2.1 Problemas y Consecuencias de las áreas o círculos
- 2.2 Clasificación Micro, Pequeña y Mediana empresa – Ley N° 30056
- 2.3 Tipos de empresa de acuerdo a sus ventas
- 2.4 Tipo de Empresa en el Perú
- 2.5 Cuadro comparativo de las competencias con otros sectores, para el puesto de director o Gerente
- 2.6 Competencias técnicas que deben tener el Director o Gerente de área
- 2.7 Competencias de sustentabilidad e Innovación para los directores y gerentes
- 2.8 Plan de adquisición de capacidades
- 2.9 Plan de Desarrollo de Capacidades
- 2.10 Plan de Incentivos
- 3.1 Empresa de la Industria Textil
- 3.2 Empresas formales de la industria textil
- 3.3 Empresas por tipo de organización
- 3.4 Empresa de la industria de confecciones
- 3.5 Empresas formales de la industria de confecciones
- 3.6 Lista capítulos arancelarios del sector textil
- 3.7 Evolución de las importaciones del sector textil y confecciones
- 4.1 Etapas de los Procedimientos aplicados en las entrevistas
- 4.2 Estructura entrevista de CEO'S
- 4.3 Característica de la selección CEO's
- 4.4 Lista de CEO'S
- 4.5 Características de la selección a Expertos Académicos
- 4.6 Composición de la selección a Expertos Académicos
- 6.1 Modelo propuesto

## ÍNDICE DE FIGURAS

- 2.1 Modelo de los Cinco Círculos
- 2.2 Empresas familiares – atributos
- 2.3 Resumen del efecto del liderazgo paternalista por sus dimensiones de liderazgo Moral, Benevolente y Autoritario
- 2.4 Tipo de empresas Intuitiva y Profesional
- 3.1 Empresas formales de la industria textil
- 3.2 Empresas formales de la industria de confecciones
- 3.3 Evolución de las exportaciones del sector textil y confecciones
- 3.4 Evolución de las importaciones del sector textil y confecciones
- 5.1 Frecuencia de palabras
- 5.2 Nodos comparados por cantidad de referencias de codificación
- 5.3 Motivos por los que se seleccionan los cargos directivos de la empresa
- 5.4 Aspectos a considerar para seleccionar un miembro de la empresa
- 5.5 Sistemas de incorporación de directivos no familiares
- 5.6 Tipo de Estructura de organización
- 5.7 Procesos de preparación de sucesores
- 5.8 Empresa en proceso de sucesión
- 5.9 Plan Estratégico
- 5.10 Asesores externos o internos que apoyen al proceso de profesionalización
- 5.11 Aspectos relevantes para seleccionar candidatos para el puesto directivo



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- CAF: Banco de Desarrollo de América Latina
- CEO: Chief Executive Officer / Director ejecutivo
- COMMODITIES: O materias primas son bienes transables en el mercado de valores
- CONOCER: Consejo nacional de normalización y certificación de competencia laborales (México)
- ENE: Encuesta Nacional de Empresas
- ESADE: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas – Barcelona-España
- IGV: Impuesto general a las Ventas
- INEI: Instituto Nacional de Estadísticas
- INEN: Instituto Nacional de Empleo (España)
- MEF: Ministerio de Economía y Finanzas
- MINTRA: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
- MIPYMES: Pequeñas y medianas empresas
- OEA: Organización de Estados Americanos
- PEA: Población Económica Activa
- PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
- PYME: Pequeña y mediana empresa
- Produce: Ministerio de la Producción
- SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
- UIT: Unidad Impositiva Tributaria

## IRIS SORAIDA BAHAMONDE VILCHEZ

---

Maestro en Administración y Magistar en Organización y Dirección de Personas por la Universidad Esan. Estudios en el Programa Avanzado Desarrollo Empresarial - PADE- en Universidad Esan, con más de 25 años de experiencia en Administración del Talento Humano, en el campo de compensaciones; Trabajo de investigación, en diagnóstico para determinación de necesidades de Capacitación, basado en un Modelo de Gestión por Competencias. Compromiso con el desarrollo de personas y capacidad de trabajo en equipo. Visión empresarial orientada al planeamiento estratégico y cumplimiento de objetivos. Conocimiento de inglés a nivel intermedio.

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestro en Administración Universidad ESAN	2016-2018
Magister en Organización y Dirección de Personas Universidad de Lima	2009-2010
Titulada por Economía Universidad San Martin de Porres	1988

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **Universidad Esan**

Institución sin fines de lucro, su misión es ofrecer educación superior humanista, científica y empresarial contribuye al desarrollo integral de la persona, bienestar de la sociedad, forma líderes capaces de responder a las exigencias de un entorno globalizado.

#### **Analista de Gestión de Personal**

**septiembre 2013- Actualidad**

Coordinación de los procesos para el desarrollo de los recursos humanos en el Área de Pregrado. Centralizar información para compensar los servicios por cada programa del pregrado de acuerdo a las normas y procedimientos y reglamentos de la Universidad Esan.

#### **Universidad Esan**

Institución sin fines de lucro, su misión es ofrecer educación superior humanista, científica y empresarial contribuye al desarrollo integral de la persona, bienestar de la sociedad, formas líderes capaces de responder a las exigencias de un entorno globalizado.

#### **Asistente de Recursos Humanos**

**marzo 1990 – agosto 2013**

Apoyar en la administración de Recursos Humanos, a cargo de los procesos para la elaboración de la nómina de Universidad Esan. Responsable de la Inducción del Personal seleccionado, para integrarlo a la Universidad. Asimismo, amplia experiencia en compensaciones y análisis del Impuesto a la Renta Quinta Categoría

### ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Universidad Esan Curso: Doing Business in Brazil	enero 2018.
-----------------------------------------------------	-------------

Universidad ESADE – Barcelona, España.  
Seminario Internacional ESADE – Sant Cugat.

Mayo 2018

### **IDIOMAS**

Idioma Inglés oral y escrito a nivel intermedio, UEsan 2011

### **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado – Sistema Acanet.

### **DATOS PERSONALES**

Casada, Un hijo.

Fecha de Nacimiento: 18 de Abril 1959.

## María Nelly Ramos La Rosa

---

Maestro en Administración y Magister en Finanzas por la Universidad Esan. Contador Público Colegiado de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión -Huacho. Con más de 30 años de experiencia en Gestión de Cobranzas, Evaluación Crediticia, Facturación y Tesorería. Innovadora, proactiva, define métodos y procedimientos para lograr objetivos trazados. Liderazgo y habilidad para trabajar en equipo y bajo presión. Personal de confianza de la Universidad Esan. Conocimiento de Inglés a nivel intermedio. Diplomada en el curso de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. Responsable del proyecto de ASBANC y Facturación Electrónica.

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración Universidad Esan	2016-2018
Maestría en Finanzas Universidad Esan	2010-2014

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### Universidad Esan

Institución Educativa privada, sin fines de lucro, de alcance internacional, dedicada a la enseñanza de pre y postgrado, así como a proyectos de Investigación y consultoría.

#### Jefe de Cobranza

**agosto 2013– a la fecha**

Encargada de asegurar el recupero de las cuentas por cobrar y proyecciones de ingreso con la finalidad de cumplir con el presupuesto de caja y lograr el menor número de días promedio de cobranza. Dirigir, organizar, supervisar, controlar y evaluar el proceso de otorgamiento de crédito de los distintos productos vigentes, la respectiva cobranza y recuperación, así como la facturación oportuna, de acuerdo a las políticas y reglamentos de la Universidad Esan y las demás normas vigentes. Generar y/o actualizar los procedimientos y políticas de facturación y cobranzas con la finalidad de que los procesos sean transparentes, claros y alineados con la institución. Efectuar análisis y diagnósticos sobre la situación y evolución de los productos y servicios educativos de la Universidad. Generar canales y vías de comunicación con las áreas involucradas en todo el proceso de ventas con el fin de contribuir con la fluidez de las operaciones y de acuerdo con los objetivos trazados. Monitoreo del equipo a cargo a fin de potenciar sus logros. Preparar los cálculos de financiamientos de los diferentes programas dictados por la universidad. Información de los reportes e informes solicitados por el área de contabilidad y área administrativa. Responsable de la correcta administración de los diferentes riesgos a lo que está expuesta la organización y cautelar el patrimonio y los activos en el ámbito de su competencia.

#### Universidad Esan

Institución Educativa privada, sin fines de lucro, de alcance internacional, dedicada a la enseñanza de pre y postgrado, así como a proyectos de Investigación y consultoría.

### **Supervisora de Cobranza**

**2012 – agosto 2013**

Principales funciones: Apoyar en la definición de políticas, procedimientos y controles que garanticen una facturación y cobranza eficiente y oportuna. Seguimiento y control de las cobranzas al equipo asignado. Coordinar con el área comercial, operaciones y otras áreas involucradas en la prestación de los servicios, la regularización de cualquier reclamo interpuesto por el cliente que demore el pago de sus facturas, así como cualquier información solicitada por el cliente. Coordinar la entrega oportuna de las facturas, para poder iniciar las gestiones de cobranzas respectiva. Gestionar directamente la cobranza de clientes con atención personalizada mediante reuniones. Emisión de reportes é informes solicitado por el área contable y administrativa. Analizar las matrículas y cobranzas de los alumnos de la cartera Magister en Administración en la modalidad de Tiempo Completo, Parcial Lima y provincias y cursos afines.

### **Universidad Esan**

Institución Educativa privada, sin fines de lucro, de alcance internacional, dedicada a la enseñanza de pre y postgrado, así como a proyectos de Investigación y consultoría.

### **Supervisora de Cobranza**

**1988 - 2012**

Principales funciones: Facturación de los servicios prestados por la universidad. Cobranza de facturas, letras y pagarés. Seguimiento de documentos vencidos. Custodia de documentos valorados. Programación y seguimiento de la ruta del cobrador motorizado. Emisión de reportes é informes solicitados por contabilidad. Analizar las matrículas y cobranzas de los alumnos de la cartera Magister en Administración en la modalidad de Tiempo Completo, Parcial y Regional y cursos afines.

### **Universidad Esan**

Institución Educativa privada, sin fines de lucro, de alcance internacional, dedicada a la enseñanza de pre y postgrado, así como a proyectos de Investigación y consultoría.

### **Auxiliar de Tesorería**

**1987 - 1988**

Principales funciones: Facturación y cobranza a los clientes a través de ventanilla. Custodiar los documentos valorados. Atender a clientes telefónicamente. Monitorear la cobranza del cobrador motorizado. Atender la liquidación del cobrador. Analizar matrícula de alumnos en la cartera de Programa de Dirección de Empresas y otros.

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

IX programa de Desarrollo de Habilidades Docentes –UESAN -16.04 al 21.05.18.

Curso de Capacitación “Facturas Negociables” –ICEST SAC, 05 de febrero 2016.

Taller en Gestión de Marca Personal-ESAN del 11.03 al 30.03.15.

Seminario taller: Implementación NIIF: Centro de desarrollo Empresarial del 03 al 04.12.2014.

Diplomado en Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: UESAN: Enero a abril 2014.

Curso Nivel Intermedio Microsoft Excel 2010, DATCO, del 26 al 04 de noviembre 2010

Curso Nivel Avanzado Microsoft Excel, DATCO, del 09 al 18 de noviembre 2010

Diploma en Finanzas, ESAN 2007-2009

Seminario Riesgos de Créditos y Cobranzas en época de Crisis, PROFILE, 26 de junio 2009

I PEE Gestión de Créditos y Cobranzas, Universidad Esan, 2007-1

Curso Satisfacción al Cliente, Esan, 2006

Diplomado Asistente de Gerencia, Escuela de Empresa de Lima, 2005

Diplomado en Marketing, Escuela de Empresa de Lima, 2005

## **IDIOMAS**

Idioma Ingles oral y escrito a nivel intermedio, Universidad Esan  
Curso de Innovación y Liderazgo, ESADE-ESAN: Barcelona  
Semana Internacional, ESAN-ITESM-EGADE-México  
Integrante de la "Brigada Evacuación "de la Universidad Esan

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado

## **DATOS PERSONALES**

Casada, 3 hijos  
Fecha de nacimiento: 22 de Mayo 1,960

## GLADYS ROXANA SALCEDO RAMOS

---

Maestro en Administración, Magister en Finanzas por la Universidad Esan, Egresada de Maestría en Contabilidad de Gestión por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Contador Público Colegiado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Experiencia en Gestión de Empresas, especialista en Finanzas y Administración. Proactiva, Innovadora, Liderazgo, habilidad para trabajar en equipo, establecer y fomentar las relaciones interpersonales, capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas, capacidad para la toma de decisiones, capaz de atender tareas múltiples, comunicación clara y efectiva de forma oral y escrita, capacidad para captar oportunidades de negocios y enfrentar obstáculos. Conocimiento de Inglés a nivel intermedio.

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestro en Administración Universidad ESAN	2016-2018
Maestría en Finanzas Universidad ESAN	2010-2014
Maestría en Contabilidad de Gestión Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2002-2004
Título de Contador Público Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega	1999

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### Textil Chavín S.A.C

Empresa familiar dedicada a la fabricación de medias y calcetines en general, con más de 50 años de experiencia en el mercado nacional, su sede productiva se encuentra en la zona industrial de San Juan de Miraflores y su principal punto de venta de Gamarra – La Victoria.

#### Gerente Administrativo Financiero

Enero 2008 – a la fecha

Principales Funciones: Buscar y evaluar opciones de inversión para la empresa, teniendo en cuenta cuál representa mayor rentabilidad, y permite recuperar el dinero en el menor tiempo posible, Buscar y evaluar fuentes de financiamiento determinar cuál brinda mejores facilidades de pago, menor costo y evaluar la capacidad para hacer frente a la adquisición de la deuda, seleccionar la opción más conveniente para la

empresa. Participar en el Planeamiento y crecimiento estratégico de la empresa, captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente, asignar dichos recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa, lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, minimizar la incertidumbre de la inversión. Velar y monitorear la disponibilidad de Fondos, Administración del Capital, Preparar proyecciones de la información financiera, Planeación y control financiero, Estructura Financiera, Preparación y evaluación de proyectos, Planes de Negocios, aplicación de las herramientas financieras necesarias, para defenderse, mantenerse y competir en el mercado actual.

#### **Textil Chavín S.A.C**

Empresa familiar dedicada a la fabricación de medias y calcetines en general, con más de 50 años de experiencia en el mercado nacional, su sede productiva se encuentra en la zona industrial de San Juan de Miraflores y su principal punto de venta de Gamarra – La Victoria.

#### **Contador General**

**2006 – 2014**

Principales Funciones: Responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades contables de la empresa, elaboración y análisis de los Estados Financieros, elaboración, análisis y control de costos y presupuestos. Supervisión, manejo y evaluación de personal.

#### **Textil Chavín S.A.C**

Empresa familiar dedicada a la fabricación de medias y calcetines en general, con más de 50 años de experiencia en el mercado nacional, su sede productiva se encuentra en la zona industrial de San Juan de Miraflores y su principal punto de venta de Gamarra – La Victoria.

#### **Asistente de Gerencia y Contabilidad**

**2001 – 2005**

Responsable de la organización y control de las actividades de la gerencia general de la empresa, así como el análisis de los Estados Financieros, control de costos y presupuestos, elaboración de reportes financieros para la gerencia, gestión de operaciones bancarias, leasing, créditos hipotecarios, líneas de crédito, Supervisión, manejo y evaluación de personal.

#### **Textil Chavín S.A.C**

Empresa familiar dedicada a la fabricación de medias y calcetines en general, con más de 50 años de experiencia en el mercado nacional, su sede productiva se encuentra en la zona industrial de San Juan de Miraflores y su principal punto de venta de Gamarra – La Victoria.

#### **Asistente de Gerencia**

**1996 – 2000**

Responsable de la organización y control de las actividades de la gerencia general de la empresa, renovar pólizas de seguros, registro de marcas y patentes, Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa, responder las consultas que estén a su alcance, preparar los informes que se le soliciten, llevar controles administrativos vía expedientes, archivos, catálogos, computadora u otros similares. Colaborar con otras funciones afines



### **Textil Chavín S.A.C**

Empresa familiar dedicada a la fabricación de medias y calcetines en general, con más de 50 años de experiencia en el mercado nacional, su sede productiva se encuentra en la zona industrial de San Juan de Miraflores y su principal punto de venta de Gamarra – La Victoria.

#### **Secretaria de Gerencia**

**1992 - 1995**

Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la gerencia general, redacción de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, y documentos en general, convocar a sesiones o reuniones, llevar el control de la agenda del gerente general, velar por el orden de las oficinas de los directivos y gerencia general, coordinar las funciones y actividades del mensajero interno, tales como: entrega y distribución documentos, ir a bancos, empresas, etc. atender a proveedores y entregar las órdenes de compra.

### **Textil Chavín S.A.C**

Empresa familiar dedicada a la fabricación de medias y calcetines en general, con más de 50 años de experiencia en el mercado nacional, su sede productiva se encuentra en la zona industrial de San Juan de Miraflores y su principal punto de venta de Gamarra – La Victoria.

#### **Secretaria Ejecutiva Comercial**

**1989 - 1991**

Principales Funciones: Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa, coordinar las labores del mensajero como: entrega y distribución documentos, ir a bancos, empresas, etc., atención telefónica y dar el debido curso, recoger y canalizar los mensajes dirigidos al personal de la dependencia o enviados por este, enviar comunicaciones internas y documentos relacionados a los diferentes departamentos, solicitar y mantener suministros de cafetería, útiles de oficina, trabajos de imprenta, enviar comunicaciones vía fax, correo electrónico y apartado postal a empresas, mantener el orden y buena presentación de la oficina del gerente

### **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Curso de Innovación y Liderazgo: ESADE-ESAN: Barcelona, del 21 al 25 de mayo de 2018

Semana Internacional –ESAN-ITESM-EGADE-México del 25 al 29 de mayo de 2015

Cierre Contable e Impuesto a la Renta, DOGMA, enero 2015

III Curso - Aplicación Teórica y Práctica de las NIIF, DOGMA, abril, mayo, junio 2015

PADE de Finanzas, Programa Avanzado en Finanzas, Universidad ESAN, 2009

Gestión de Recursos Financieros, Programa Educación Ejecutiva Edex, CENTRUM católica, Universidad Católica del Perú, 2006

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Windows

Excel

Power point

Outlook

Concar SQL

Sispag SQL

E-Softcom SQL

EJB Planillas

## **DATOS PERSONALES**

Casada, 2 hijos

Fecha de nacimiento: 08 de Marzo de 1,971

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Factores críticos de éxito para la profesionalización en la mediana empresa del sector textil de Lima-Perú.

Autoras: Bahamonde Vílchez, Iris Soraida  
Ramos La Rosa, María Nelly  
Salcedo Ramos, Gladys Roxana

### Resumen:

La presente investigación es un estudio de los factores críticos de éxito para la profesionalización de la mediana empresa en el sector textil de Lima-Perú, entendiendo que este sector es factor clave para el crecimiento y desarrollo económico del país.

El sector textil es uno de los sectores más importante en el aparato productivo del estado, cumple un rol estratégico en el desarrollo de la economía nacional, dadas sus características y potencial constituye una industria altamente generadora de empleo, además de utilizar materia prima que son recursos naturales de la nación.

Según datos oficiales este sector está creciendo en los últimos años y para el año 2017 aumentó en un 15%, sin embargo este aumento no necesariamente implica crecimiento y desarrollo de la mediana empresa de este sector, ya que la mayoría está inmersa en la informalidad, conformadas por empresas familiares, se han visto administradas en forma empírica e intuitiva con conocimientos sobre el negocio, pero con muy poco conocimiento en temas de gestión del talento, planificación, gestión por

proceso e incluso en la exportación de productos y una mayor participación familiar principalmente en la dirección o gerencias.

En este contexto de limitaciones, de alta competitividad, de grandes cambios tecnológicos y una gran participación de las medianas empresas en el desarrollo de la economía del sector textil, obliga a explorar los factores críticos de éxito, considerando la gestión del conocimiento por medio de la profesionalización de la empresa, que permita el desarrollo y la sostenibilidad en el tiempo.

Para tal efecto se plantean los siguientes objetivos:

- Determinar cuáles son los factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil de Lima-Perú.
- Diagnosticar la problemática en las medianas empresas del sector textil.
- Determinar el nivel de profesionalización existente en la mediana empresa del sector textil de Lima-Perú.
- Identificar los factores externos que contribuyen al éxito de la profesionalización de la mediana empresa del sector textil Lima-Perú.

Para tal fin se consideró realizar una investigación cualitativa, a fin de explorar a profundidad la mediana empresa del sector textil, realizando entrevistas a expertos en el tema empresarial y a los CEO'S de este sector.

Previo a esta exploración se realizó una revisión bibliográfica que nos llevó a realizar un referente teórico para poder explicar y entender el fenómeno y para finalmente dar algunas recomendaciones o consideraciones que permitieran dar respuesta de solución. La teoría con la cual explicamos el fenómeno fue la teoría de los recursos y capacidades en la empresa desarrollada en sus inicios por Selznick (1957), y mejorada por varios autores. El modelo de los cinco círculos de la empresa familiar, de Amat (2000), sus postulados permitieron facilitar la comprensión y diagnóstico de la empresa. Para el tema de la profesionalización de las empresas, se tomó como referente las concepciones teóricas principalmente de Gimeno (2013). Los aportes teóricos de Asencio y otros (2016) basado en la teoría de los recursos y capacidades, nos permitió dimensionar los factores, facilitando con ello la categorización de los factores de éxito para la profesionalización,

esas dimensiones fueron: Recursos Humanos, Órganos de Gobierno, Sucesión, Planeamiento Estratégico y Profesionalización.

Una vez recolectado y procesado los datos a través del software Nvivo11 se procedió a realizar el análisis de las categorías llegando a las siguientes conclusiones:

- Todas las empresas entrevistadas son medianas empresas familiares
- La contratación de personal en los puestos claves son de preferencia al familiar sea o no profesional. Indefinición de una política de recurso humano.
- Ausencias de estructura organizativa, y algunas que las poseen son muy personalista. El liderazgo se centra y orienta a una gestión personalista-fundador.
- Dificultad para planificar con anticipación la sucesión en la propiedad y la gestión.
- Resistencia a la renovación continúa de estrategias. Dificultad para incorporar nueva tecnología de proceso y la adaptación y renovación de sus productos.

En entrevista a los expertos, también surgieron las categorizaciones de factores externos, entre los que podemos mencionar: factores políticos-legales; económicos; socio-culturales y tecnológicos.

Finalmente se realizan una serie de recomendaciones entre las que incluyen unos lineamientos estratégicos que permitan a la mediana empresa iniciar su proceso de profesionalización que garantice su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

En la economía de un país las medianas empresas del sector textil juegan un papel muy importante como generadora de empleo e innovación constante, por lo que se viene investigando sobre los diversos factores que limitan su continuidad, éxito y sostenibilidad en el tiempo.

El Perú, como país, es reconocido a nivel mundial por sus materias primas por la y la calidad textil de las mismas, convirtiéndolo, asimismo, en un sector muy atractivo y altamente competitivo en el comercio internacional.

PROMPERU Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - informa que el algodón peruano es sinónimo de calidad y reconocimiento en la industria textil a nivel mundial. Sus distintos tipos o variedades son considerados como los mejores del mundo, esto por su altísima calidad y la fina textura de sus fibras. Si hablamos de “algodón peruano” nos referimos a conocidos tipos como Tangüis, del Cerro, Áspero, Supima o Pima, este último considerado como el algodón más fino del mundo.

El crecimiento del sector textil ha estado gestionado de manera informal, las medianas empresas, las cuales están conformadas por empresas familiares y no familiares, se han visto administradas en forma empírica e intuitiva con conocimientos sobre el negocio, pero con muy poco conocimiento en temas de gestión del talento, planificación, gestión por proceso e incluso en la exportación de productos y una mayor participación familiar principalmente en la dirección o gerencias. En este contexto de limitaciones, de alta competitividad, de grandes cambios tecnológicos y una gran participación de las medianas empresas en el desarrollo de la economía del sector textil, obliga a explorar los factores críticos de éxito, considerando la gestión del conocimiento por medio de la profesionalización.

El conocimiento no sólo existe en la persona individual, también se encuentra en los grupos, las organizaciones y las sociedades (Davenport & Prusak, 1998).

Según Dedeu y Torrent (2003) la profesionalización de las personas que gerencian las empresas es una de sus principales carencias, especialmente cuando se hacen traspasos generacionales, por lo que se convierte sin duda, en uno de los más grandes desafíos para las empresas familiares para garantizar su continuidad.

De acuerdo con Gimeno (2005), la profesionalización está relacionada con la transformación de una organización; lo que permite que la estrategia no esté enfocada exclusivamente en el emprendedor, sino que pueda ser compartida con objetivos, políticas y planes de actuación dentro de la empresa.

Dadas las pautas antes mencionadas, consideramos que uno de los factores críticos para el éxito de las medianas empresas en el sector textil es **la profesionalización**, entendida ésta como la transformación de la empresa, pasando de empresas intuitivas a empresas profesionales que permitirá el crecimiento, tanto de la empresa y como del país.

En el estudio “Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú”, desarrollado por PwC (2012), explora como se encuentra las empresas familiares y su entorno socio económico actual, con sus perspectivas de cómo se enfrenta las empresas familiares en su mercado y su comparación con otros países. Luego profundiza mediante una encuesta a estas empresas familiares sobre la familia y su entorno empresarial; la institucionalidad de la empresa a través de su gobierno corporativo, directores y gerentes; la profesionalización de la empresa como son sus funciones, procesos y sistemas y la gestión del talento, con sus conflictos familiares y de cómo han solucionado estos inconvenientes. En el mismo estudio se presenta de como a partir de que la empresa adquiere una cierta madurez los problemas de gestión del talento y financiamiento de los proyectos pasan a hacer lo más relevantes, dada la influencia de la familia por el patrimonio que se pone en juego. También se analiza la sucesión, los planes de formación para los familiares y colaboradores.

## **1.2. Planteamiento del problema**

El presente trabajo de investigación permitirá entender la situación en la cual se encuentran las medianas empresas del sector textil y determinar los factores críticos de éxito para la profesionalización de las mismas.

Consideramos que ante el crecimiento paulatino, continuo y sostenido de este renglón de empresa en el Perú y como factor de desarrollo para su economía, se hace necesario conocer cómo es su estructura y organización. Según revisión bibliográfica, se señala que estas empresas son en su mayoría familiares, con ausencia de estructura de gobierno y por ende carencias de normas explícitas que regulen la interacción y los límites entre familia-empresa. Por otro lado, no existe una adecuada selección del personal, de capacitación y profesionalización, incluso de los miembros de la familia que laboran en la empresa. Quien dirige la empresa por lo general es el dueño-fundador, que lo hace empíricamente sin conocimiento sobre gestión y administración de empresa. En consecuencia, no existen planes estratégicos que permitan optimizar los recursos y capacidades de la empresa. Así mismo se observa carencia de preparación de sucesores, no se transmiten los conocimientos y valores, ni se le da importancia a la inclusión de directivos que no sean familiares.

Todas estas consideraciones nos llevan a plantearnos que, si estas medianas empresas no pasan de ser intuitivas a convertirse en empresas profesionales, difícilmente podrán lograr su desarrollo y crecimiento, y por el contrario pudieran llegar a desaparecer. En este sentido se hace necesario investigar cuales son los factores críticos de éxito para la profesionalización de la mediana empresa en el sector textil de la ciudad de Lima- Perú.

### **1.2.1 Pregunta general**

¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la profesionalización de las medianas empresas del sector textil en el Perú?

### **1.2.2 Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los problemas críticos que afrontan las medianas empresas del sector textil?
- ¿Cuál es el nivel de profesionalización que existe en la mediana empresa del sector textil?
- ¿Qué factores externos contribuyen al éxito de la profesionalización en las medianas empresas del sector textil?



### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar cuáles son los factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil de Lima-Perú.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la problemática en las medianas empresas del sector textil.
- Determinar el nivel de profesionalización existente en la mediana empresa del sector textil de Lima-Perú.
- Identificar los factores externos que contribuyen al éxito de la profesionalización de la mediana empresa del sector textil Lima-Perú.

### **1.4. Justificación y Contribución**

**Desde lo teórico:** Esta investigación se justifica porque permitirá indagar sobre los factores críticos de éxito para la profesionalización de la mediana empresa del sector textil de Lima-Perú. En este sentido esta investigación hizo un aporte en la sustentación de constructo y teórico, basados en la teoría de los recursos y capacidades de Penrose, Así como también a los postulados teórico del modelo de los cinco círculos de la empresa familiar de Amat. Estas premisas justifican razonablemente que hay necesidad de desarrollar mecanismos teóricos y estratégicos que permitan a la mediana empresa familiar iniciar un proceso de profesionalización a fin de impulsar su desarrollo y crecimiento.

**Desde lo Económico:** Consideramos que el sector textil tiene un rol estratégico muy importante en el desempeño de la economía nacional, su potencial y características hacen que sea una industria altamente integrada, generadora de empleo y que utiliza los recursos naturales del país para su crecimiento.

Pedro Olaechea, ex- ministro de la Producción, manifestó en agosto del año 2017, que el área textil, aporta el 5.1% al sector manufacturero y que este registró un importante aumento del 15% respecto al similar periodo del año 2016. Esto conllevó, el

mejoramiento de las demandas interna y externa que impulsaron positivamente la industria manufacturera. De igual forma, incide que el personal debe estar preparado profesionalmente para los nuevos desafíos y disminuir el porcentaje de fracaso - quiebra de la empresa.

**Desde lo Legal:** La investigación requiere realizar un análisis de las leyes, reglamentos, normas y ordenanzas, relacionadas al desarrollo y crecimiento de la mediana empresa en el Perú.

**Desde lo Práctico:** El resultado de la investigación a desarrollarse servirá en gran medida para aportar soluciones al problema planteado ya que se pondrá de manifiesto las deficiencias que tienen la medianas empresas familiares en el proceso de profesionalización, en este sentido, se propone algunos lineamientos teóricos-estratégicos, que servirán de apoyo a estas empresas para poner en práctica el proceso de profesionalización como un factor crítico de éxito para su desarrollo, crecimiento y expansión.

**Desde lo Social:** Según datos obtenidos de la Organización de Estados Americanos (OEA, 2010) entre el 90 al 95% de las empresas a nivel mundial son pequeñas y medianas empresas, lo cual generan entre el 50 al 70% de empleo, por lo que constituyen de vital importancia para la calidad de vida de los ciudadanos. También la OEA señala que la vida promedio de estas empresas es de 14 meses, lo que se considera muy poco tiempo, este estudio pretende aportar lineamientos teóricos-estratégicos que permitan enfrentar el desafío de la permanencia de la empresa en el tiempo.

## **1.5. Viabilidad de la investigación: Alcances y Limitaciones**

### **1.5.1. Alcances**

- La presente tesis se desarrolla y analiza 10 medianas empresas pertenecientes al sector textil, ubicadas en Lima, Perú.
- Abarca también las entrevistas a 03 expertos académicos, cuyo aporte servirán para contrastar la realidad estudiada a partir de las teorías o conceptos relacionados a la profesionalización de las medianas empresas.

### **1.5.2. Limitaciones**

- Una limitante es obtener información de facturación de las empresas, esto por seguridad de los miembros de la familia.
- Para determinar si la empresa es mediana se utilizará la cantidad de trabajadores que tiene en su planilla y/o su facturación anual.
- Poco acceso a información sobre medianas empresas en el sector textil.

## **CAPÍTULO II. - MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo tenemos como objetivo principal tener un marco conceptual que permita abordar y darnos una hoja de ruta en el desarrollo de la investigación de los factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil, para ello en primer lugar explicamos las teorías que dan soporte a nuestro trabajo de investigación, las mismas que nos permitieron explicar los factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil. Además, se hizo una descripción del contexto de la investigación, como es la mediana empresa en el sector textil, señalando las principales características y particularidades de este sector del comercio. Asimismo, consideramos relevante definir el concepto de empresa familiar, pues en su mayoría las medianas empresas son empresas familiares, y estas poseen características, estructura, y tendencias particulares que nos permitirán conocer las relaciones empresa - familia - propiedad.

### **2.1 Teorías**

#### **2.1.1 “Teoría de los recursos y las capacidades en las empresas”**

La teoría de los recursos y capacidades es una de las herramientas que surge de la teoría estratégica, desarrollada en sus inicios por Selznick (1957) y que fue perfeccionada por Penrose (1959), quien es considerado por muchos estudiosos de la materia como el principal antecesor de dicha teoría. Existiendo posteriormente notables contribuciones tales como las de Andrews (1971), Teece (1980), Lippman y Rumelt (1982), Nelson y Winter (1982), Rumelt (1984-1987), Wernerfelt(1984), Barney(1986-1991) y Dierickx y Cool (1989) entre otros. Su principal postulado parte de que las empresas son

heterogéneas en sus recursos y capacidades internas. Citado por Ibarra, S. y Hernández J. (2002)

La “teoría de recursos y capacidades” asume que las empresas poseen diferentes características entre sí, en relación a los recursos y capacidades en un momento determinado, así como estas pueden diferir entre empresas, dado que no están en las mismas condiciones. Para autores que siguieron a Penrose y Andrews, y que se mencionaron anteriormente, los recursos serían los activos disponibles y controlable por la empresa, tanto físicos, financieros, tecnológicos, humanos y organizativos, para desarrollar una determinada estrategia competitiva (Cuervo, 1993; López, 1996) Mientras que las capacidades o competencias serían el conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnología, que surge del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de la rutina organizativa, que se desarrolla por intercambio de información con base al capital humano. (Cuervo, 1993)

Para Wernerfelt B. (1984) citado por Ibarra y Hernández (2002) la definición de recursos abarca tanto a los inputs en las operaciones de la empresa, planta, equipos, propiedad intelectual, entre otros, así como las capacidades y competencias del capital humano. Lo determinante es reconocer que por sí solos no crean valor, sino por la interacción entre los mismos y en sí por las capacidades organizacionales, y que cumplan con los siguientes requisitos: valiosos, raros y difíciles de sustituir.

R. Grant (1996) define las capacidades como habilidad de realizar una actividad o tarea que involucre patrones complejos de coordinación y cooperación entre el talento humano y los recursos de la organización y en donde puede existir investigación más desarrollo, servicio al cliente, entre otros. Las capacidades, que sean propiedad de la empresa, son consideradas tanto tangibles como intangibles y requieren que haya coordinación y cooperación entre ellos para hacerlos productivos. Las capacidades o competencias de las empresas, son un factor crítico por analizar, porque de ellas dependen entender las propias fortalezas y capacidades relativas frente a la misma y plantear una estrategia que permita superarla. De esta manera estará en capacidad de decidir cuáles de los recursos son estratégicos, con base en un análisis comparativo con otras competencias donde es fundamental la creación de valor.

La competitividad es la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible, para lo cual se requiere de actores y condiciones favorables, así como de políticas y acciones apropiadas. Esa relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que existen una serie de factores no controlables por ésta, que constituyen el entorno. La empresa, a través de la estrategia, busca de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, de manera que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mismo, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes y agentes sociales (López, 1996).

Esas estrategias de las empresas se establecen en base a dos premisas:

1. Los recursos y capacidades internos proveen la ruta básica para la estrategia de la organización
2. Los recursos y capacidades son la base primaria para determinar los beneficios o rentabilidad de la organización

Esto implica un estado permanente de vigilancia para reconocer el momento en el cual los recursos y capacidades son replicables a fin de invertir en desarrollar otros o buscar de manera alternativa, nuevos mercados donde los que se tienen conceden la ventaja. Este es un proceso que es cíclico, dadas las constantes condiciones cambiantes del entorno y la competencia se debe estar atento estar a cerrar la brecha competitiva. La organización, por su parte, deberá estar alerta a tomar acciones y decisiones estratégicas para incrementar las ventajas competitivas ya sea por la creación de nuevas competencias o cambiando el foco de mercado para conservar o mejorar los retornos recibidos y esperados para la organización.

También se hace necesario saber distinguir entre la apropiación de un recurso y la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente los servicios que este recurso pueda ofrecer con otros recursos y capacidades de la empresa. Esto quiere decir, que no basta con tener recursos y capacidades, sino que es necesario gestionarlos adecuadamente, de lo contrario se deteriorará en el tiempo.

Cuervo (1993) Señala que es necesario un rediseño organizativo de la empresa para explotar el enfoque basado en recursos y capacidades, el cual deberá incluir la valoración y control de activos intangibles, la creación y perfeccionamiento de rutinas organizativas, el énfasis en el trabajo en el equipo, la cooperación y la integración, implementación de estrategias basada en este enfoque, el establecimiento de procesos de aprendizajes, de innovación y de gestión de conocimiento, evaluación constante de los recursos y capacidades, comportamiento de los rivales, previsión de necesidades futuras, establecimiento de una filosofía basada en la teoría de recursos y capacidades.

Basados en estos elementos, las empresas tienen el reto en hacer énfasis en conocer y explotar las potencialidades internas de la organización, y de prever lo que exigirá el entorno futuro, de lo contrario se condena al fracaso y extinción.

Habbershon, William, & MacMillan (2003) citados por Asencio Condo y otros (2016) relacionan la teoría de los recursos y capacidades con el rendimiento exitoso de la empresa, donde la ventaja competitiva de esta teoría radica en identificar, cuáles son los factores que ayudan a potenciar los recursos y capacidades para lograr las ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva es que esta investigación considera, que la teoría de los recursos y capacidades, se relaciona con el tema de profesionalización como un factor necesario para el crecimiento y la expansión de la empresa, así como también un determinante del éxito para la misma.

Asencio y Otros (2016) en su investigación, basada en la concepción de esta teoría de los recursos y capacidades, realiza una inserción a los ámbitos de intervención para explicar la profesionalización de la empresa familiar como factor crítico para la continuidad de la empresa, los cuales para efectos de esta investigación se tomarán como las dimensiones para realizar el diagnóstico y la determinar los factores de éxito para la profesionalización de la empresa, cuyos ámbitos fueron:

- **Ámbito de Recursos Humanos**, se sustentó en la importancia que tiene para la empresa la selección adecuada del personal, la capacitación, política de retención, miembros de la familia que laboran en la empresa.

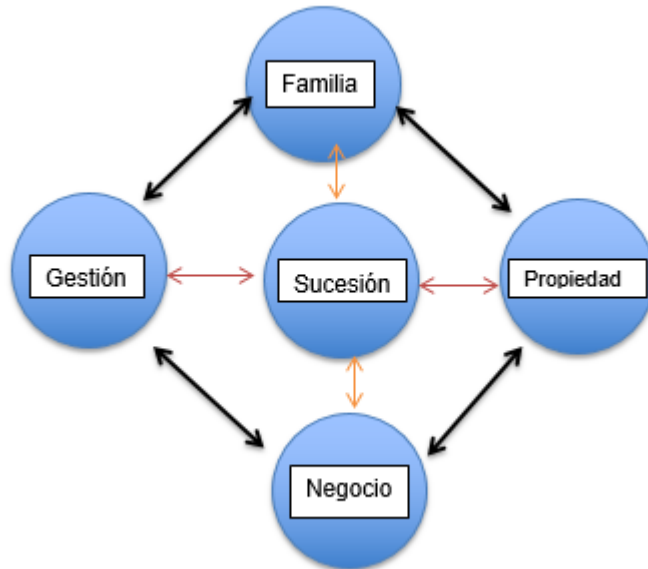
- **Ámbito Órganos de Gobierno**, se refiere a la adecuada formación del gobierno de la empresa, cuyas funciones son la de dirigir, supervisar, controlar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa, desarrollando las ventajas competitivas de la empresa.
- **Ámbito de sucesión**, se basa en los criterios de heterogeneidad que plantea la teoría, en cuyos fundamentos es la exclusividad de cada empresa, marcando las diferencias entre sus competidoras. Plantea el proceso de preparación de sucesores, transmisión de conocimiento y valores de la empresa a nuevas generaciones, desarrollar el perfil idóneo de los sucesores y la inclusión de directivos no familiares.
- **Ámbito Estrategia**, la teoría de recurso y capacidad establece la selección estratégica de recurso y la identificación de los factores que potencien sus capacidades para poder lograr el rendimiento. En este sentido se plantea si la empresa cuenta con el plan de estrategia y si en el mismo incluye el proceso de profesionalización.

### **2.1.2 Modelo de los cinco círculos de la empresa familiar**

Se Toma este modelo como referencia para esta investigación, porque permite acercarnos a la explicación teórica del fenómeno en estudio, ya que según los resultados de esta investigación la totalidad de las medianas empresas encuestadas, son aun empresas familiares.

Según Amat (2000) “El modelo de los cinco círculos facilita la comprensión y el diagnóstico de la empresa. El modelo distingue entre la gestión de la empresa, que se refiere a la dimensión organizativa y la empresa como negocio, haciendo alusión a la perspectiva estratégica y competitividad en función de sus productos, mercados y recursos. Además, se ha incluido el área central de todo proceso de la empresa familiar, como es la sucesión. En este sentido, las cinco áreas que comprende el modelo son: familia, propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión.

**Figura 2.1**  
**Modelo de los Cinco Círculos**



Fuente: Amat, J. (2000) La continuidad de la empresa familiar

La aplicación de este modelo permite explicar cinco tipos de problemas que están relacionados con estas cinco áreas o ámbitos.

En primer lugar, se tiene el área de familia, considerado factores relevantes tales como: características de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria, el grado de armonía existente y su influencia en la empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresaria, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia. Hinostroza, L. (2011)



En segundo lugar, el modelo establece el área de la propiedad. Dentro de ésta hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre los que se pueden mencionar: la estructura de poder accionaría de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, al grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales. Igualmente, también hay que considerar otros aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio, que comprende los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración). Hinostraza, L. (2011)

En tercer lugar, el modelo señala el área del negocio considerando: la visión estratégica y la competitividad de la empresa, que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos de que se disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo). Hinostraza, L. (2011)

En esta área del negocio hay una serie de factores que hay que considerar, entre los que se pueden destacar: el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características de su proceso estratégico. En lo que respecta al tipo de estrategia, esta puede ser proactiva o reactiva, de liderazgo o de seguidor, centrarse en la innovación en producción o en la adaptación de productos ya existentes. En cuanto a las características del proceso estratégico se señala: el nivel de internacionalización de sus mercados y clientes, el nivel de diferenciación de sus productos (a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad), el nivel de incorporación de tecnología de proceso y de informática de gestión y, la calidad, cantidad y coste de obtención de los recursos utilizados (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) Hinostraza, L. (2011)

Existe en el proceso estratégico varios aspectos críticos, como son: El grado de utilización y de eficacia del consejo de administración como órgano que debe guiar la orientación estratégica de las empresas, El grado de utilización de instrumentos como la investigación de mercados para profundizar en el conocimiento de las necesidades de los clientes finales, el grado de formalización del proceso estratégico, y el grado de

utilización de alianzas estratégicas tecnológicas, productivas o comerciales con otras empresas. Hinostroza, L. (2011)

En cuarto lugar, se menciona el área de la gestión, la cual considera, los aspectos relacionados con 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. Dentro del área de la gestión hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que destacar los siguientes: El grado de profesionalización: formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos superiores e intermedios, utilización de comités directivos, incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria y en relación de gerentes profesionales formación universitaria y en gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo , definición explícita de las responsabilidades y de los centros de responsabilidad, utilización de consultores por parte de la alta dirección, claridad en las funciones, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa, reducida interferencia de la familia en la gestión. El grado de formalización del sistema de control, con una amplia utilización del sistema presupuestario en el proceso de control, y el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, de promoción y de planes de carrera y de retribución vinculada a criterios de mercado y eficacia. Hinostroza, L. (2011)

Para finalizar el modelo incorpora el área de la sucesión. La sucesión familiar, entendida como un proceso que termina con la transmisión del poder de dirección y de la propiedad a la siguiente generación, para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Dentro de esta sucesión el modelo considera, especialmente, varios aspectos críticos, la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales. Hinostroza, L. (2011)

Arnat (2000) en sus investigaciones, ha encontrado que cada uno de las cinco áreas o círculos que se han definido presenta unos problemas específicos y sus consecuencias. A continuación, se presenta un cuadro de síntesis de estos problemas y las consecuencias que éstos traen al desarrollo, crecimiento y éxito de la empresa.

**Tabla N° 2.1**  
**Problemas y Consecuencias de las áreas o círculos**

Áreas	Problemas Específicos	Consecuencias
Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tensiones y rivalidades</li> <li>+ Ausencia de estructura de gobierno (Consejo de Familia)</li> <li>+ Ausencia de normas explícitas que regulen la interacción y los límites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones (familia-empresa)</li> <li>+ No existen reglas claras de juego familiar</li> <li>+ Dificulta las soluciones a los problemas</li> </ul>
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tensión y rivalidad entre los grupos accionarios</li> <li>+ Dispersión del Capital</li> <li>+ Ineficacia de la junta de accionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Negativo impacto en la eficacia de la formación de Consejo de administración</li> <li>+ Poca utilidad o pérdida de los recursos</li> </ul>
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Resistencia a la renovación continua de las estrategias</li> <li>+ Dificultad para afrontar la internacionalización de sus actividades</li> <li>+ Dificultad para incorporar nueva tecnología de proceso y la adaptación y renovación de sus productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Dificultad para mantener su rentabilidad en forma sostenida en el tiempo</li> <li>+ Hacen mayor énfasis en la estrategia de seguidor que de liderazgo centrada en la adaptación del producto</li> <li>+ Incorporación lenta de tecnología</li> <li>+ Actúa primordialmente en mercados locales y nacionales, con limitadas operaciones internacionales</li> </ul>
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Dificultad para hacer frente a la renovación organizativa del personal, la cultura y los sistemas</li> <li>+ Dificultad para afrontar la profesionalización de su personal</li> <li>+ Estructuras organizativas personalistas</li> <li>+ Sistema de control poco formalizado</li> <li>+ Indefinición de una política de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Dominio de criterios familiares que impiden la renovación continua de la empresa</li> <li>+ El liderazgo se centra y orienta a una gestión personalista-fundador</li> <li>+ Retraso en el cambio generacional de instrumentos directivos y mejoras competitivas</li> </ul>
Sucesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Dificultad para planificar con anticipación la sucesión en la propiedad y la gestión</li> <li>+ Ausencia de un plan de sucesión, ya sea explícito o escrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Resistencia a retirarse de la empresa, sobre todo al fundador</li> <li>+ Tensión de los miembros directivos y/o familiares</li> </ul>

Fuente: Propia

### 2.1.3 Reflexión sobre la resistencia al cambio del líder patriarca, en empresas familiares

Tomando en consideración que la mayor parte de las medianas empresas en el sector textil son empresas familiares en la cual en la mayoría de los casos tienen un líder patriarca o paternalista y en el peor de los casos autoritario, lo que influye notablemente en el crecimiento y desarrollo de la empresa y por ende en el proceso de profesionalización. Hemos querido incorporar teoría sobre este tema que es de suma relevancia.

Según Barry Bernard (1976) en su libro “empresa familiar”, se tiene que las empresas tienen un proceso de evolución o crecimiento, la cual lo divide en 3 etapas. En la gráfica se muestran estas etapas con sus atributos.

**Figura 2.2**  
**Empresas familiares – atributos**

*Empresas familiares*

<b>Etapas</b>	<b>1° Etapa</b>	<b>2° Etapa</b>	<b>3° Etapa</b>
<b>Atributos</b>			
<b>Objetivos</b>	Difusos e improvisados	Mayor especificidad	Definición precisa
<b>Políticas</b>	Criterios intuitivos	Formulación conyuntural	Establecidas y escritas
<b>Planificación</b>	Escasa	Difusa y poco utilizada	Precisa y selectiva
<b>Información</b>	Atención solo al presente	Previsiones a corto plazo	Anticipación al futuro
<b>Proceso decisorio</b>	Concentrado en una sola persona	Incorpora asesores para cubrir legalidad	Descentralización
<b>Control y evaluación</b>	Sobre la tarea	Se incorporan algunas normas estandar	Según planificación
<b>Estilos de dirección</b>	Autocrático	Paternalista	Participativo
<b>Estructuras</b>	Rígidas y descompensadas	Rígidas y uniformes	Flexibles y adaptativa
<b>Competencia</b>	No se considera	Comienza a estudiarse	Implantación estrategias

Fuente: Barry Bernard

En dicha figura 2.2 vemos que el estilo de dirección es autocrático al inicio, pasando luego a paternalista y finalmente a Participativo en su tercera etapa. Esto hace que la empresa pase por estructuras rígidas a tener estructuras flexibles y adaptativas.

Podemos decir que vivimos en un mundo que cambia constantemente y que el líder de la empresa debe poder adaptarse y cambiar, pero ante la incertidumbre inicial existe una resistencia al cambio.

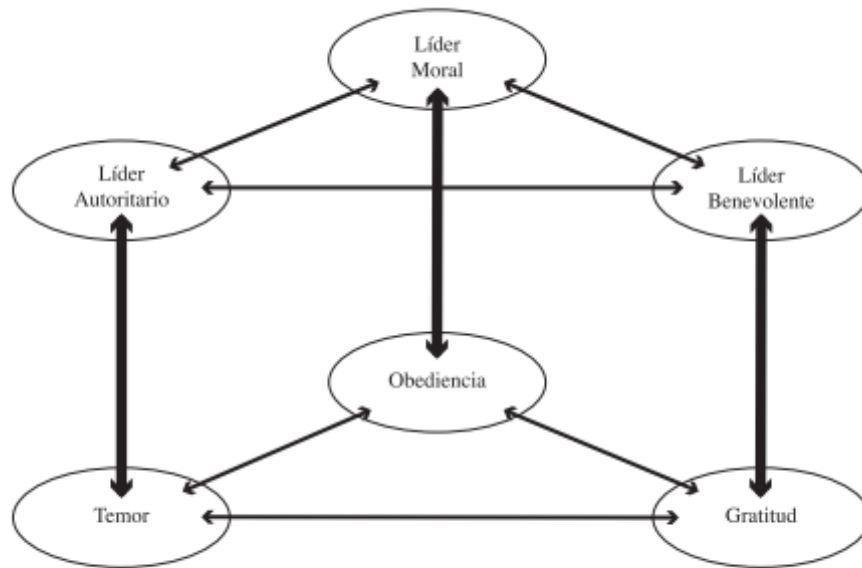
Según Kurt Lewin (1968) "la resistencia al cambio está medida por el gradiente de las fuerzas existentes en las cercanías de un punto de equilibrio". Desde el punto de vista de los niveles, desarrollado por Jose Escandell (1987) los plantea en dos instancias. Primero en la organización como fenómeno total y segundo en grupos internos de la misma y en los individuos.

Esta incertidumbre de desconocer que una nueva idea pueda funcionar efectivamente, acompañada, del temor ante lo desconocido, lo hace inseguro, lo que dificulta el aceptar nuevos retos. Esto confirma más la necesidad del que líder se profesionalice y capacite permanentemente.

Luego de revisar la literatura sobre el liderazgo paternalista, se llega a la conclusión que abarca tres dimensiones: liderazgo benevolente, liderazgo autoritario y liderazgo moral con responsabilidad ante los trabajadores. (Zhang Kai, 2013), que siguiendo la investigación de Farh y Cheng (2000), se muestra la gráfica 1 las relaciones entre el tipo de liderazgo y su efecto sobre sus trabajadores.

**Figura 2.3**

**Resumen del efecto del liderazgo paternalista por sus dimensiones de liderazgo Moral, Benevolente y Autoritario**



(Basado en Farh y Cheng, 2000)

Fuente: Farh y Cheng (2000)

Vemos que según el estudio realizado a las empresas de China por (Zhang Kai, 2013), “Investigación sobre el liderazgo paternalista en las empresas chinas, y su relación con el compromiso organizacional (oc) y con el comportamiento organizacional ciudadano (ocb)”, nos indica que el liderazgo paternalista, se manifiesta, a través de la dimensión de un liderazgo moral o ético, en la cual el líder es un ejemplo para el trabajador. Sus actitudes son reconocidas por el trabajador, en la cual ve que realiza su negocio con ética y sin cometer faltas, esto influenciaría en forma positiva sobre el trabajador, dado que ante una orden dada el trabajador es obediente, es decir lo realiza. Si vemos la otra dimensión del liderazgo paternalista, esta se manifiesta también como un Líder Benevolente, es decir es capaz de dar y entender la situación de sus trabajadores, en donde ellos sienten que, su líder se preocupa por ellos, demostrando luego gratitud hacia ese líder.

Finalmente tenemos dentro de la dimensión del liderazgo paternalista el liderazgo autoritario y que esta se manifiesta en el inicio de la empresa principalmente, dado su carácter de querer saberlo todo y no reconociendo los aportes de sus trabajadores, sino

incluso burlándose de ellos. Esto ocasiona al trabajador un temor hacia su líder, con la cual actúa negativamente y puede muchas veces ser contraproducente para líder. Esta actitud negativa hará luego que sus trabajadores no puedan opinar o realizar sus funciones con autonomía, sino con libertad restringida. Ya cuando la empresa logra crecer, el líder empieza a cambiar, por ello disminuye este tipo de liderazgo al evolucionar la empresa.

## **2.2 Profesionalización**

### **2.2.1 Proceso de profesionalización**

Cuando se habla de profesionalización se hace referencia de un proceso de cambio y transformación gradual que involucra a todo el gobierno de la empresa, cuya ejecución es imprescindible para la permanencia de la empresa en el tiempo.

El término profesionalización dentro de las empresas familiares, implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresarial, lograr que los equipos directivos realicen un trabajo eficaz, desarrollar la competitividad y rentabilidad de la empresa, adaptar el negocio inicial y procurar que la empresa esté gestionada por los mejores profesionales independientemente que sean familiares o no.

### **2.2.2 La profesionalización de la Empresa**

Cuando se describe el proceso de profesionalización de la empresa se debe tener en cuenta que el mismo, involucra la gestión estratégica de planificación, dirección de control, dotación de personal, y también destaca la importancia de contar con un recurso humano motivado y talentoso.

Gimeno (2013) señala que la profesionalización es una gestión fundamentalmente analítica, basada en procesos claros de toma de decisiones con fundamentos cuantitativos, sistemas formales de coordinación, estrategias explícitas y estructuras jerárquicas bien definida.

Para este autor la profesionalización no encuentra su eje central en quien es la persona que dirige la empresa (sea familia o no) sino que reside en como la dirige. De

este postulado desarrolla la teoría de la empresa intuitiva versus la de la empresa profesional.

Gimeno (2013) señala que la gestión intuitiva está caracterizada por el conocimiento tácito, su estructura es centralizada en el líder y sus estrategias son emergentes. Su gestión está asociada a una persona, y por ende desaparece con ella (fundador-emprendedor). Estos emprendedores suelen ser personas intuitivas, quienes ven oportunidades de negocio donde nadie las ve, que lo llevan al éxito empresarial.

En contraposición a la intuición se encuentra la gestión profesional que tiene que ver con la introducción de cambios en la empresa el conocimiento es explícito, las estrategias son formalizadas y su estructura es descentralizada.

Es así, como para este autor la profesionalización es un proceso que va más allá de contratar un director ajeno a la familia, se trata de transformar el comportamiento de la organización y en ese proceso se ve la necesidad de incorporar ejecutivos fuera del ámbito familiar para que dicho proceso se pueda consolidar.

En la figura 2.4 se muestra la empresa que se maneja en forma intuitiva y una profesional.



Fuente: Alberto Gimeno (2005)



Jhon A. Davis (2009) indica que se cree erradamente en la idea simplista que profesionalizar una empresa, significa cambiar la administración familiar por otra no familiar, que basta con cambiar un ejecutivo ajeno a la familia. Para este autor una empresa es considerada profesional, cuando muestra altos niveles de desempeño y ética, que ponga el énfasis en el desempeño, que se adhiere a los valores fundamentales de la compañía.

### **2.2.3 Enfoques teóricos de la profesionalización en la empresa**

Haciendo un recorrido por los diferentes investigadores con varias posiciones que explican los factores que son críticos para el éxito del proceso de la profesionalización en las empresas, mencionamos lo siguiente:

- Podemos decir que una empresa esta profesionalizada, cuando equipo directivo es profesional, para ello se propone tres formas de manejar el proceso de profesionalización:
  - 1) Incorporar profesionales en la dirección seleccionados del mercado laboral externo.
  - 2) Profesionalizar a los empleados que no pertenecen a la familia y que ocupan puestos no directivos, brindando a los empleados entrenamiento adecuado y habilidades que puedan llegar a emplear cuando la empresa los necesite en puestos directivos.
  - 3) Profesionalizar a los miembros de la familia, siendo una alternativa con aceptación dado el interés en continuar con los valores de la familia y estos sean asumidos por la persona que gestione la empresa y del enfoque estratégico de la organización.
- Se considera como una empresa profesional dependiendo de la orientación en la *tendencia de sus prácticas de Recursos Humanos*, Cromie, Dunn, Sproully y Chalmers (2001) señalan que “cuando las prácticas de recursos humanos son poco desarrolladas y privilegian a miembros de la familia propietaria, se consideran organizaciones no profesionalizadas”. En este sentido, los autores sostienen que la empresa familiar está altamente comprometida con los miembros familiares que laboran dentro de la empresa, considerándolos recursos humanos de valor insustituibles. Mientras que cuando estas prácticas se diseñan considerando

critérios meramente empresariales, sin discriminar entre prácticas para miembros familiares y prácticas para empleados no familiares, con miras a alcanzar un buen desempeño y la rentabilidad de la organización, se está en presencia de una organización profesional. De igual forma, León-Guerrero, Mc Cann y Haley (1998) mencionan que “las prácticas utilizadas por las empresas familiares evolucionan con el desarrollo de la empresa, es decir, la formalidad se vuelve apreciable con el avance generacional y con el crecimiento de éstas, haciendo que las prácticas orientadas a la familia van desapareciendo para tener prácticas más formales orientadas a la empresa”.

- Doderó (2002) y Lansberg (2000) asumen que la visión generalizada de las empresas familiares confirma que “*los sistemas de dirección y gobierno* son parte de la línea fronteriza de las interacciones entre familia-empresa y son diseñadas para salvaguardar los intereses a largo plazo de los accionistas, lo que asegura el crecimiento, la continuidad y el bienestar de los propietarios actuales y futuros”. Esto, muy a parte de lo antes mencionado, los órganos de gobierno son formaciones y estructuras internas que proporcionan valor a la empresa constituyendo parte del núcleo, formal o informal, donde se detallan las directrices generales estratégicas y de funcionamiento.
- “Dentro de esta visión, se constituye dos órganos de gobierno para su control y desempeño, una es el gobierno familiar, la cual la constituye la asamblea y consejo de la familia, la cual están destinadas a proteger los intereses de la familia; el otro es el gobierno de la empresa que la constituye la asamblea de los accionistas y el consejo de administración, los que velan por los intereses de los accionistas.”
- Por otra parte, Astrachan y Kolenko (1994) confirman la relevancia de las prácticas de gestión de recursos humanos y del gobierno profesional con el que se lideran estas empresas familiares como fuente del éxito y supervivencia.
- En la segunda generación, la principal preocupación o aspecto a resolver lo constituye *la profesionalización de la dirección*, la cual contempla, entre otros, la definición de la estructura de responsabilidades, la orientación estratégica, los criterios para establecer el ingreso de los miembros de la familia a los puestos de

responsabilidad de la empresa, siendo este último de vital importancia para evitar el acceso indiscriminado de miembros de la familia en la organización, generando una estructura rígida difícil de cambiar.

- En ese mismo sentido, Gersick et al. (1997) visualizan la profesionalización, en las fases de expansión, formalización y madurez dentro del ciclo de evolución de la empresa. En la fase de expansión – formalización se presenta como reto la *profesionalización del negocio y sus relaciones con el propietario, la planeación estratégica, los sistemas y políticas organizacionales, la estandarización del sistema de información*; además, en esta etapa la estructura organizativa es funcional. En la fase de madurez, la estructura organizativa debe ser divisional, formal y profesionalizada.
- Amat (2004) asume “la profesionalización de la *gestión y gobierno efectivo* a través del consejo de administración”. Indica las características para definir la profesionalización de estas empresas: *proceso estratégico formalizado, formalización de la estructura organizativa, existencia de un comité directivo con reunión semanal, gerente profesional no familiar, formación en gestión del equipo directivo, consejo de administración con externos* y eficaz utilización habitual de consultores por dirección, existencia de una *política definida de recursos humanos*, criterios de evaluación del desempeño y retribución en relación a criterios profesionales.
- Según Tadeo Basco (2005) destaca como elementos determinantes de la profesionalización de las empresas familiares *las estructuras de gobierno, las políticas y prácticas del departamento de personal, la sucesión, la eficacia, la estrategia y la influencia familiar en las decisiones de la empresa*. Asimismo, surge otra perspectiva que visualiza la profesionalización al resultado de la formalización de estructuras y prácticas que normen las relaciones familiares dentro de las empresas. Este enfoque proviene de la Teoría Económica Institucional (North, 1993), que “en el caso de las empresas familiares tienen como eje central el estudio de las instituciones informales o implícitas que se gestan a través de su propia dinámica”.

- Bosch Sans (2006) menciona la importancia de *institucionalizar las dinámicas de relaciones familia – empresa – propiedad* por medio protocolos familiares o carta magna, formulación de planes de familia y empresa estratégicos familiares, empresariales, *planes patrimoniales familiares, planes de sucesiones* y también la *creación de los órganos de gobierno*.
- Lank (1991) señala como principales aspectos para la continuidad de la empresa familiar la *definición de los órganos y estructuras de gobierno*, la adopción de eficaces procesos de *sucesión en la dirección y propiedad*, disponer de *directivos no familiares competentes*, las *políticas de gestión de los familiares* que trabajan y el *diseño del protocolo familiar*

“Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002) señalan entre los factores explicativos del éxito competitivo en la empresa, *la gestión del recurso humano, las capacidades directivas, la administración de los recursos tecnológicos y sistemas de información y la estructura organizativa.*”

#### **2.2.4 Aproximación conceptual de los factores críticos de éxito para la profesionalización de la mediana empresa**

Habiendo hecho un recorrido por todos estos autores y sus posturas teóricas, hemos realizado un compendio que nos permitió clasificar los factores críticos de éxito por dimensiones:

##### **Dimensión de Recursos Humanos**

Contar con una **política clara y coherente en recursos humanos** donde se expliquen, fundamentalmente, los deberes y derechos, así como se planifique la carrera, formación y capacitación del personal, convirtiéndole en un recurso con cualidades personales y de conocimiento para el desempeño de la tarea eficientemente, incluyendo los miembros de la familia

Autores como Cromie, Dunn, Sproully y Chalmers (2001) señalan que “cuando las prácticas de recursos humanos son poco desarrolladas y privilegian a miembros de la familia propietaria, se consideran organizaciones no profesionalizadas”. En este sentido, los autores sostienen que la empresa familiar está altamente comprometida con los miembros familiares que laboran dentro de la empresa, considerándolos recursos humanos de valor insustituibles. Mientras que cuando estas prácticas se diseñan considerando criterios meramente empresariales, sin discriminar entre prácticas para miembros familiares y prácticas para empleados no familiares, con miras a alcanzar un buen desempeño y la rentabilidad de la organización, se está en presencia de una organización profesional.

### **Dimensión de gestión de gobiernos:**

Toda empresa debe contar con un gobierno o directiva, que dirija, supervise, controle y evalúe los recursos y capacidades de la empresa. Además de desarrollar las ventajas competitivas de la empresa. **La creación de las estructuras de gobierno familiar y empresarial**, cuyo objetivo es indicar las diferencias entre la empresa y la familia

Hinostroza, L (20011) señala que dentro del área de gestión hay una serie de factores relevantes para el éxito de la empresa entre los que menciona:” formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos superiores e intermedios, utilización de comités directivos, incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria y en relación de gerentes profesionales formación universitaria y en gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo , definición explícita de las responsabilidades y de los centros de responsabilidad, utilización de consultores por parte de la alta dirección, claridad en las funciones, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa, reducida interferencia de la familia en la gestión. El grado de formalización del sistema de control, con una amplia utilización del sistema presupuestario en el proceso de control, y el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, de promoción y de planes de carrera y de retribución vinculada a criterios de mercado y eficacia”.

### **Dimensión de sucesión**

Toda empresa debería tener un **plan de sucesores**, transmisión de conocimiento y valores a las nuevas generaciones. Preparar el perfil idóneo de los sucesores. Así mismo debe preocuparse en incluir dentro de la empresa directivos no familiares.

Bosch Sans (2006) menciona la importancia de institucionalizar las dinámicas de relaciones familia–empresa–propiedad por medio protocolos familiares o carta magna, formulación de planes de familia y empresa estratégicos familiares, empresariales, planes patrimoniales familiares, planes de sucesiones y también la creación de los órganos de gobierno.

### **Dimensión planeamiento estratégico:**

En esta dimensión hay una serie de elementos entre los que podemos destacar:

1) El tipo de estrategia que se ha adoptado: proactiva o reactiva, de liderazgo o seguidores, centrarse en la innovación en producción o en la adaptación de productos ya existente, las características de su proceso estratégico.

2) Características del proceso estratégico que incluye el nivel de internacionalización de sus mercados y clientes, el nivel de diferenciación de sus productos (investigación, desarrollo, promoción y publicidad), nivel de incorporación de tecnología al proceso y de informática de gestión y la calidad, cantidad y coste de obtención de los recursos utilizados (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) Hinostriza, L (2011).

#### **2.2.5 Nivel de profesionalización en la mediana empresa familiar**

Meroño Cedan, A.L.(2009) En su estudio sobre el análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar toma como indicadores: el perfil del gerente, la estructura organizativa, el empleo de tecnología de la información y el planteamiento estratégico.

Para efecto de esta investigación, también hemos considerado pertinente tomar estos indicadores para analizar el nivel de profesionalización, para ello haremos una descripción de cada uno de ellos:

## **Perfil del gerente**

El gerente es una de las figuras más importante para poder analizar la gestión de una empresa, puesto que una de las características que presenta estas empresas familiares, es que el gerente es el fundador y además tiene centralizada sus funciones y toma de decisiones. “El problema es que muchas de estas empresas familiares han residido en la insuficiente preparación y disposición de los gerentes familiares” (Meroño Cedan, A.L. 2009)

## **Estructura Organizativa**

Para Meroño, la mayoría de estas empresas familiares están carentes de una estructura organizativa, ya que la autoridad del fundador lo llena todo. Por lo general estas empresas se inician con un emprendedor que funda el negocio y en la medida que va creciendo va incorporando miembros de la familia haciéndose más compleja su estructura informal. El diseño organizativo de la empresa familiar debe preocuparse por contemplar una estructura que permita el control y toma de decisiones, tanto desde la perspectiva del negocio como familiar.

## **Tecnología de la información**

Hoy en día la tecnología de la información es una herramienta indispensable para cualquier empresa independientemente de su tamaño. Meroño (2009) en su investigación concluyo que por lo general las empresas familiares presentan niveles inferiores de equipamientos tecnológicos, siendo estas más conservadoras en su gestión, traduciéndose en unos menores niveles de innovación.

La tecnología informática, especialmente el internet constituye una herramienta, que ofrece ventajas a la empresa. Lo importante es utilizarla como herramienta de comunicación y no como instrumentos informáticos y en este sentido, para poder vitalizar la empresa, se hace necesario potencial y ampliar los procesos de comunicación.

La mejora continua de la tecnología en el negocio y en los procesos de negocio, le permitirá dar respuesta oportuna al mercado, dado que la tecnología, los medios de comunicación y de comercialización puedan ser más efectivos para la gestión empresarial mediante el uso del internet, páginas web, intranet, e-commerce y las redes sociales.

### Planteamiento estratégico

Una empresa familiar requiere un plan estratégico que le permita tener una clara visión de las estrategias y la competitividad de la empresa, en este sentido debe estar incluido todo lo concerniente al mercado, producto, recursos con que disponen (humano, tecnológico y materiales) y de las políticas que utiliza (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo. Hinostriza (2011)

### 2.3 Medianas empresas

En Perú, según MIPYME (2013), publicado en un artículo en el Diario Oficial El Peruano, “las empresas se clasifican de acuerdo al monto que obtienen de sus ventas anuales, según la Ley N<sup>a</sup> 30056 que rige desde julio del 2013”, que modifica diversas leyes anteriores para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial de las empresas peruanas. Esta ley tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas

**Tabla N° 2.2**  
**Clasificación Micro, Pequeña y Mediana empresa – Ley N° 30056**

*Esta clasificación cambia los criterios de clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la siguiente manera:*

*Ley MYPE D.S N° 007-2008-TR - Ley N°30056*

	Ventas Anuales	Trabajadores	Ventas Anuales	Trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	1 a 10	Hasta 150 UIT	No hay límites
Pequeña Empresa	Hasta 1,700 UIT	1 a 100	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	No hay límites
Mediana Empresa			Más de 1,700 UIT y hasta 2,300 UIT	No hay límites

**Nota.** Fuente (Diario Oficial el Peruano, 2013)



“Según Decreto supremo N° 380-2017-EF. “Durante el año 2018, el valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) como índice de referencia en normas tributarias será de Cuatro Mil Ciento Cincuenta y 00/100 Soles (S/ 4 150,00)”

Asimismo, las empresas pueden clasificarse en base a otros criterios, como por el número de trabajadores que poseen, así tenemos:

**Tabla N° 2.3**  
**Tipos de empresa de acuerdo a sus ventas**

*De acuerdo a esta clasificación, los tipos de empresa de acuerdo a sus ventas, serían los siguientes:*

Timpo de Empresa	Venta Anual	Mayor de (2,300)
Microempresa	Monto máximo hasta 150 UIT	Hasta S/ 622,500
Pequeña empresa	Desde 150 hasta 1,700 UIT	Desde S/ 622,500 hasta S/ 7'055,000
Mediana empresa	Mayor de 1,700 hasta 2,300	Desde S/ 7'055,000 hasta S/ 9'545,000
Gran empresa	Mayor de 2,300	Mayor a S/ 9'545,000

**Nota.** Elaboración: Autores de esta tesis.

### **2.3.1 Microempresa**

Una microempresa, está definida como aquella empresa que tiene un entre 1 y 10 trabajadores, en un negocio pequeño, por lo general el mismo dueño dirige el negocio, aunque su nivel de facturación sea menor a otro tipo de negocio, debemos enfatizar que este tipo de empresa tiene gran influencia en la economía, y tiene un gran potencial.

### **2.3.2 Pequeña empresa**

Este tipo de empresas cuentan con 11 a 49 trabajadores, la tendencia de crecimiento de estos negocios se destaca más que las microempresas, en su mayoría son empresas familiares; pero poseen dentro de su estructura organizacional divisiones de trabajo.

### **2.3.3 Mediana empresa**

Este tipo de empresa ofrece una mayor oferta de empleo, ya que poseen entre 50 y 250 trabajadores, su estructura organizacional está más desarrollada, poseen departamentos

diferenciados, asimismo, su participación en la economía es más relevante, muchas de estas empresas son aun familiares.

### **2.3.4 Grandes empresas**

Las grandes empresas son aquellas que superan los 250 trabajadores, poseen estructura organizacional totalmente definida, muchas de ellas son transnacionales, operan en diferentes ciudades, se encuentran en la etapa de expansión internacional.

A continuación, presentamos una tabla donde se observa el tipo de empresa según el número de trabajadores.

**Tabla N° 2.4**  
**Tipo de Empresa en el Perú**

<u>Tipo de Empresa</u>	<u>Nro. De Trabajadores</u>
Micro empresa	De 1 a 10 Trabajadores
Pequeña empresa	De 11 a 49 Trabajadores
Mediana empresa	De 50 a 250 Trabajadores
Grandes empresas	Supera los 250 Trabajadores

*Nota.* Elaborado por los Autores de esta tesis.

Para nuestro caso de investigación, nos hemos enfocado en las medianas empresas por ser mayores generadores de empleo, contratan entre 50 y 250 trabajadores. Además de poseer estructura organizativa y ser un aporte en la economía.

### **2.3.5 Empresa familiar**

La definición de empresas familiares ha evolucionado en los últimos años, hasta hace un tiempo se pensaba que eran empresas pequeñas, carentes de organización y poco crecimiento, sin embargo, es un tema muy discutido en el ámbito empresarial, debido a las diversas teorías que se han postulado para poder conceptualizarla.

Según Vélez, et al (2008) define a empresa familiar como aquella en la cual las personas de una o más familias están ligadas por vínculos de parentesco y tienen la

suficiente propiedad accionaria de las decisiones en la empresa y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Según Pablo Domínguez (2018), Director de Business Owners Consulting, consultora dedicada a dar asesoría a Propietarios de Empresas y Empresas Familiares en temas de Planeamiento Estratégico y Planeamiento Familiar, define a las empresas familiares como aquellas que la familia posee participación y acción suficiente para ejercer el control de los órganos de gobierno de la empresa como para influir en la gestión del día a día. Además, la familia debe haber dado pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y los derechos que la ley asocia, así como los valores empresariales, a la siguiente generación.

Según Miguel Ángel Gallo (2018), profesor del IESE Business School, define a la empresa familiar como “aquella en la que una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones”.

EL artículo publicado en EAE Business School, 2da. Escuela de Negocios, según ranking de MERCO (2017) define: “Es aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar”.

Una empresa familiar, de acuerdo con Lozano Posso (2000), puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales.

De acuerdo con Leach (2002), Bañegil Palacios, Barroso Martínez y Tato Jiménez (2011), la empresa familiar es una organización social con gran complejidad en las cuales conviven la empresa y familia, ambos entes que trabajan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto.

Soto Maciel (2013) asume que una empresa familiar es aquella que controla la empresa con la mayoría de los votos, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, y así conservar las raíces y valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio y del tiempo.

## **2.4 Sector textil**

El sector textil dentro de la economía peruana es una industria que se encuentra abocado en la producción de telas, fibras, hilos y derivados de éstos. La producción del sector textil es ampliamente consumida y emplea gran cantidad de trabajadores, tanto en la producción directa de los productos como en los comercios afines.

Según el INEI (2017) la producción del sector textil crecería 3% el año 2017, ello sería resultado de una mejora en la demanda interna y externa luego de cuatro años de retrocesos en el sector, favorecida por una mejora constante en la demanda del mercado interno y externo, proyectó el titular del Ministerio de la Producción (Produce), Pedro Olaechea.

***“Desde Mayo, la industria textil experimenta tasas positivas, gracias a la mayor producción del subsector cuerdas y cordeles, tejidos de punto y artículos confeccionados de materiales textiles. Se trata de una tendencia que esperamos se mantenga hasta el cierre del presente ejercicio”,*** manifestó.

También precisó que en agosto del año 2017 esta rama industrial, que aporta el 5.1% al sector manufactura, registró un importante aumento de 15% respecto a similar periodo de 2016.

De acuerdo con los resultados de la encuesta económica anual 2016, en el año 2015, existieron un total de 8 mil 715 empresas manufactureras con ventas mayores a 577 mil 500 soles (150 UIT).

Según segmento empresarial, se encontraron 331 unidades económicas de las medianas empresas proyectadas como un (3,8%).

En las empresas manufactureras en el segmento de mediana empresa el 26,1% se dedicaron a la industria textil y de cuero.

#### **2.4.1 Competencias específicas de la gerencia del sector textil**

Dada la importancia que tiene este sector dentro de la economía del país, y partiendo de la importancia que tiene el proceso de profesionalización de las empresas a fin de que puedan permanecer, crecer y desarrollarse en el tiempo, hemos considerado oportuno definir el perfil de competencia que debería tener un gerente del sector textil.

En la Conference Board de Canadá se identificó las cualificaciones básicas que espera encontrar una empresa en un trabajador, estableciendo tres tipos de cualificaciones y las competencias asociadas a las mismas: las académicas (titulación universitaria o superior), las personales y las de trabajo en equipo. (Leonard Mertens, 1996)

Además de las cualificaciones básicas, la ocupabilidad dependerá de una gran gama de habilidades del trabajador, ya que, para poder operar en un ambiente de trabajo, los trabajadores deben saber desempeñarse en una variedad de tareas y las mismas harán que los trabajadores aprendan nuevos procesos (CLFDB, 1994)

El desafío de la gerencia consiste en que, para impulsar los cambios en la empresa, tiene que ejercer el liderazgo y manejar la expectativa del trabajador, entre el discurso recibido y la realidad en su trabajo, entre la imposición o obligación y la participación activa y voluntaria.

#### **Conceptos de Competencias**

Para efectos de este trabajo hemos querido asumir el concepto de INEM (España) “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño, de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de

análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerado necesario para el pleno desempeño de la ocupación”.

La institución CONOCER de Mexico realizó un perfil comparativo de las competencias gerenciales entre los sectores productivo mas importantes de la economía y que muy bien se podrian adecuar a nuestro país Perú. A continuación presentamos un cuadro comparativo que nos permite apreciar las diferencias entre los diferentes rubros del sector productivo.

**Tabla N° 2.5**

**Cuadro comparativo de las competencias del sector textil con otros sectores, para el puesto de Director o Gerente**

Competencias	Sectores			
	Automotriz	Comercio	Prendas de Vestir	Minería
<b>Competencias Transversales</b>				
Aplicar estrategias de administración de recursos humanos, financieros y materiales.	X	X	X	X
Promover y establecer procesos en la Seguridad en el Trabajo.	X			X
Proponer alternativas de solución de conflictos en el ámbito interno de la organización y con los clientes y proveedores.	X	X	X	X
Comunicar asertivamente en la transmisión de instrucciones.	X		X	X
Responsabilidad para la toma de decisiones enfocadas al logro de objetivos planteados.	X	X	X	X
Mantener la calidad del servicio de la organización.	X			X
Propiciar empatía con los distintos niveles jerárquicos de la organización.	X	X		X
Atención al público y relaciones públicas		X	X	
División y organización del trabajo.			X	
Creatividad			X	
Agudeza visual estética.			X	
Habilidad manual de detalle.			X	
Herramientas eléctricas y manuales.			X	

Tabla Comparativo de Competencias Transversales

Fuente: CONOCER – México

De acuerdo a la tabla N° 2.5 se indica las competencias teniendo como base lo realizado por CONOCER, “Perfiles Ocupacionales y Competencias de las Personas” (2011), en ella como primer punto hemos indicado sobre las competencias transversales, observando que el sector prendas de vestir o de confección, tiene adicional a los otros sectores, la creatividad, la agudeza visual, la habilidad manual de detalles, herramientas eléctricas y manuales, los que nos lleva a afirmar que el gerente en prenda de vestir debe desarrollar las innovación, precisión en el detalle fino, con conocimiento y habilidad manual, que le permita entrenar, supervisar y evaluar las prendas confeccionadas. También se aprecia que existe sectores que tiene casi las mismas competencias, como se aprecia en el sector automotriz y minería que en comparación al comercio esta tiene la atención al público y relaciones públicas, mientras que la automotriz y minería no es tan necesario esta competencia.

**Tabla N° 2.6**  
**Competencias técnicas que deben tener el Director o Gerente de área**

Competencias	Sectores			
	Automotriz	Comercio	Prendas de Vestir	Minería
<b>Técnicas</b>				
Planificar, validar y autorizar la asignación y utilización de los recursos en los procesos de manufactura.	X			X
Establecer y consensar el contenido de los programas, metas, procedimientos y sistemas de producción.	X		X	X
Delegar y coordinar, la operación del Programa de Producción.	X		X	X
Analizar y Evaluar los informes sobre las actividades y los resultados de la empresa.	X			X
Identificar, reorientar y reprogramar las desviaciones detectadas en cuanto al programa de producción.	X		X	X
Poseer conocimientos básicos en contabilidad, impuestos, contratos, facturación, cobranza, proveedores.	X		X	X

Poseer conocimientos amplios en el tema de producción específico propio de la empresa	X			
Planear, dirigir y controlar las estrategias de ventas.		X		
Establecer y dirigir los procedimientos operativos.		X		
Coordinar al personal a cargo y sus funciones		X		
Planeación y administración de presupuestos.		X		
Diseño de ropa y desarrollo de especificaciones de género, colores y tipo de material			X	
Dibujo, corte y confección tanto de patrones como de producto final para toda ocasión y de alta costura.			X	
Identificación de preferencias y gustos de los clientes.			X	
Ambientación y caracterización de personajes para producciones artísticas.			X	
Realizar visitas de inspección a mina, perforación u obra respectiva.				X
Evaluar y autorizar la determinación del valor económico a largo plazo de las reservas de minerales y energéticos.				X
Poseer conocimientos amplios en minería o extracción de recursos del subsuelo				X

Tabla. Comparación de Competencias Técnicas

Fuente: CONOCER – México

Como se aprecia en la tabla N° 2.6 las competencias si son especifica en cada sector, teniendo solo pocas competencias comunes, sobre todo en el área producción, en donde llevar y controlar la producción es importante en los sectores prendas de vestir, minería y automotriz, pero en el sector comercio, esta no es necesaria.

En la tabla N° 2.6 se indica que las personas en este sector deben de saber sobre diseño de ropa y desarrollo de especificaciones por género, colores y tipo de material, dibujo de corte y de alta costura, identificación de preferencias y gustos de los clientes y sobre la ambientación del local de exposición.



**Tabla N° 2.7**

**Competencias de sustentabilidad e Innovación para los Directores y Gerentes.**

Competencias	Sector			
	Automotriz	Comercio	Prendas de Vestir	Minería
<b>Competencias de Sustentabilidad e Innovación</b>				
Implementar programas de fomento a la gestión de la calidad y al enfoque al cliente.	X			
Adaptación de procesos innovadores para el manejo de nuevos productos de acuerdo con las necesidades de la industria.	X			
Actualización en administración y el manejo de auditorías.	X	X	X	X
Usar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC'S).	X	X	X	X
Promover el cumplimiento de las reglas y normatividad de seguridad vigente en materia de manufactura.	X			
Promover y aplicar Sistemas, Proyectos, y Productos de apoyo a la conservación del ambiente y desarrollo sustentable en sus entornos laborales.	X			X
Actualización en planeación y dirección financiera.		X		
Identificación de nuevos mercados.		X		
Investigación y análisis de las tendencias de la moda, así como de preferencias de los consumidores de acuerdo con la cultura, edad y geografía.			X	
Asistencia periódica y/o seguimiento a eventos de moda internacionales			X	

Presentación de prendas en eventos y sesiones de ventas.			X	
Optimización de costos de confección y producción en serie.			X	
Aplicar la proyección y administración de negocios.				X

Tabla. Comparación de Competencias en Sustentabilidad e Innovación entre sectores

Fuente: CONOCER - México

Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla N° 2.7 las competencias en sustentabilidad e innovación, cada sector tiene sus propias competencias como en el caso del sector textil en prendas de vestir, el director o gerente debe poseer las competencias de análisis de la tendencia de la moda, asistir a eventos de moda, optimizar los costos de confección y producción en serie, en comparación a los otros sectores tenemos que la administración del negocio y el uso de las TIC, es esencial para todo los sectores, también es preciso indicar que las soluciones en software son ajustados a sus propios procesos operativos o de negocio.

#### **2.4.2 Planes de adquisición de capacidades en la gestión de recursos humanos, en la mediana empresa.**

La mediana empresa entre su plan estratégico, debe diseñar planes que le permitan optimizar sus recursos y capacidades, en este sentido, hemos elaborados unos cuadros que nos permitan desarrollar las variables e indicadores que deberían estar implícito en los planes estratégicos de la mediana empresa. Estos planes serian:

- ✓ Planes de adquisición de capacidades
- ✓ Plan de Desarrollo de capacidades que tiene que hacer el CEO
- ✓ Plan de incentivos, cuáles son los incentivos que el CEO debe hacer, cuantitativo y cualitativo, sistema de evaluación, bono, etc.

**Tabla N° 2.8**  
**Plan de adquisición de capacidades**

Área	Nro vacante
<b>Área de Marketing</b>	
Experto en Marketing Digital	1
<b>Área de Diseño de Moda</b>	
Experto en alta costura	1
Asesor externo en Tendencia de la Moda	1
<b>Área de Operaciones</b>	
Experto en el manejo de nuevos equipos y herramientas	1
Experto en Planeamiento de la Producción de Confecciones de prendas de vestir	1
Experto en implementación de Lean Manufacturing en empresas textiles y confeccioneras de prendas de vestir	1
Experto en estampados en ropa	1
<b>Área de Sistemas de información</b>	
Experto en el uso de plataformas de publicidad digital	1
Experto en el uso de Big Data	1

**Tabla N° 2.9**  
**Plan de Desarrollo de Capacidades**

Área de Marketing	Periodo	Puesto
Capacitación en marketing digital, como parte de un programa integral de nuevas competencias en el uso de las TIC.	Trimestral	CEO /Jefe/Asistente
<b>Área de Diseño de Moda</b>		
Capacitación en alta costura y tendencias de la moda.	Trimestral	CEO
Capacitación en tipos de tela	Trimestral	CEO
<b>Área de Operaciones</b>		
Taller sobre el uso de los nuevos equipos	Trimestral	CEO /Jefe
Taller sobre la técnica de costura según prenda a confeccionar	Trimestral	Operarios
Taller de Corte	Trimestral	Operarios
Taller de Estampado	Trimestral	Operarios

Taller de Planchado	Trimestral	Operarios
Taller de Acabado	Trimestral	Operarios
Capacitación en el Planeamiento de la producción	Trimestral	CEO /Jefe
Capacitación en Procesos y Lean Manufacturing	Trimestral	CEO /Jefe
<b>Área de Administración</b>		
Capacitación en administración de recursos	Trimestral	CEO /Jefe
<b>Área de Sistemas de información</b>		
Capacitación en el uso de la plataforma de publicidad de las redes sociales y buscadores de internet	Trimestral	CEO /Jefe/Asistente
Capacitación en el uso del Big Data o transformación digital, para conocer los perfiles y tendencias de los clientes.	Trimestral	CEO /Jefe/Asistente

**Tabla N° 2.10**  
**Plan de Incentivos**

Área	Indicador	Incentivo
<b>Área de Marketing</b>	Conversión de Click / Impresión $\geq 5\%$ mensual	S/. 100
	Click $\geq 1000$ mensual	S/. 100
	Ventas por Redes Sociales $\geq 20\%$ del total de venta anual	Pago del 50% del curso de Marketing Digital
<b>Área de Diseño de Moda</b>	Venta al 95% de la colección anual	Pago del 100% curso de alta costura
	Venta menor al 95% y mayor al 85% de la colección anual	Pago del 50% del curso de alta costura
<b>Área de Operaciones</b>	Número de prendas confeccionadas $\geq 575$ prendas mensual	S/. 100
	% de prendas defectuosas $\leq 1\%$ anual	Pago del 100% curso de taller de costura
<b>Área de Mantenimiento</b>	Operatividad de equipos $\geq 99\%$ mensual	S/. 100
	Inoperatividad de equipos $\leq 2$ horas mensual	S/. 100

## **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1 Medianas empresas en Latinoamérica y el Caribe**

“Según el Banco de Desarrollo de América Latina, CAF (2016), las medianas empresas son cruciales para desarrollo económico de las regiones. Sus oportunidades de crecimiento se multiplican de forma exponencial anualmente, de igual manera los retos que deben afrontar para subsistir como: integrarse en el comercio regional, renovarse, innovar o mejorar la calidad de los empleos que generan”.

Se hacen necesarias las medianas empresas para el desarrollo económico del país y de las regiones, mejora sustancialmente su crecimiento, afrontan retos de subsistencia, como la integración por medio de las alianzas estratégicas, adoptan nuevas tecnologías, mejoran la cadena suministro en forma eficiente, mejora la economía y mejora la población económica activa (PEA) y por ende la generación de empleo es el elemento clave en la sociedad.

Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas tienen amplia presencia en diversos sectores tales como el comercio, la industria, servicios, salud, en la banca y una relevante influencia entre los individuos de una sociedad y entre asociaciones. Asimismo, las pequeñas empresas conforman el mayor número de empresas Latinoamérica. Sin embargo, son muchos los desafíos que tienen estas empresas en diferentes ámbitos, tales como la baja productividad, competitividad y eficiencia y, a nivel estructural, informalidad laboral y fiscal.

“El problema con las pequeñas y medianas empresas de América Latina, según el CAF (2016), están relacionadas con su escaso crecimiento y con la baja calidad del empleo que generan. Si bien la creación de empresas es alta en América Latina, en comparación con Asia no sobreviven por la falta de innovación, y esto ralentiza el crecimiento de los países”.

También nos indica que las limitantes de las pequeñas y medianas empresas, recaen en la mentalidad cortoplacista de sus empresarios, si bien se encuentra la gran

masa laboral, genera baja calidad de empleo, falta de innovación impidiendo el crecimiento de la empresa y por ende de los países.

Manuel Malaret (2016), director corporativo de sectores productivos y financieros de CAF explica "Los países latinoamericanos deberían propiciar un contexto económico e institucional que fomente la innovación y ayude a fortalecer el capital humano, al tiempo que alienta la competencia y el aumento de la productividad. Cuando existe una sana competencia, las empresas tienden a explorar nuevos mercados de exportación, hecho que contribuye tanto a su mayor profesionalización y crecimiento como a su internacionalización".

Así mismo señala "La informalidad es también un elemento que limita el afianzamiento de este tipo de empresas en América Latina. Según los estudios de los expertos, para que la formalización de las pymes sea más atractiva es necesario disminuir costos de los procesos burocráticos y, crear incentivos tales como simplificar los trámites, reducir las tasas impositivas, crear más programas de apoyo a su desarrollo y financiamiento, o programas de compras del estado. Estas medidas deberían contribuir a que las pequeñas y medianas empresas de la región se conviertan en una fuente de creación de empleo y en un motor económico de las economías nacionales. Dado que el actual clima de desaceleración que vive América Latina, que, a su vez, ameritan esfuerzos por parte de todos los actores involucrados, desde las propias pymes hasta los gobiernos".

En cuanto al crecimiento de pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe, según The World Bank Group, Doing Business (2017), que México, se encuentra en el puesto 47 del ranking global del Doing Business, es la economía mejor clasificada de la región de América Latina y el Caribe, seguida de Colombia (53) y Perú (54). Las economías con la más baja clasificación en la región son Venezuela (187), Haití (181), y Suriname (158). La clasificación de otras grandes economías en la región es Argentina (116) y Brasil (123).

### **3.2 Medianas empresas en el Perú**

En el Perú las medianas, pequeñas y las micros empresas, sobresalen por ser uno de los mayores aportantes para el estado peruano, debido al gran número de capital humano que tienen en aumento anualmente.

Sin embargo, al investigar una definición concreta para el termino pequeña y mediana (Pyme), no logramos identificar una definición absoluta, dados los diversos enfoques que se les da. Las diferencias surgen cuando mencionamos el número de colaboradores que componen y el monto de facturación anual que debe registrar para estar dentro del rango de pyme.

En el estado peruano se realiza una subdivisión al hablar de Pyme:

- Micro Empresa se forma de 1 a 10 personas
- Pequeña Empresa se forma de 11 a 50 personas
- Mediana Empresa se forma de 51 a 250 personas

“Si bien no existe un consenso mundial en cuanto a la definición de Pyme, sí existe un objetivo en común sobre ellas, el cual consiste en brindar oportunidades de trabajo a gran parte de la población, lo que ayuda a combatir la pobreza y las negativas tasas de desempleo.” Dato tomado del articulo Visa Empresarial del 23.04.2013

La creación de una Mype o Pyme es una magnifica opción, ya que en el mercado peruano existe grandes oportunidades de crecimiento.

El gobierno peruano a través del Ministro de Economía, David Tuesta, ha informado en Mayo del 2018, que para este año se creará un fondo de financiamiento dirigido a la pequeña y mediana empresa (pymes), que se denominará “Fondo Crecer”, en el marco de las facultades legislativas solicitadas al Congreso, como una política para reactivar la economía nacional.

El titular del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) detalló que “Fondo Crecer” tendrá un capital inicial de S/1.000 millones. Añadió que luego habrá la

posibilidad de apalancar recursos por S/8.000 millones, probablemente de la mano de la banca de desarrollo.

"Esos fondos básicamente se dirigirán al financiamiento de las pymes, capacitación para el empleo, innovación, desarrollo y generación de marcos de productividad", precisó el ministro David Tuesta. (Comercio, 2018)

El Ministerio de la Producción-Produce, brindó un apoyo técnico y financiero a un total de 27 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de Gamarra, Trujillo, Arequipa y Cusco participan en la feria Perú Moda 2018, realizada del 25 al 27 de abril en el Centro de Convenciones de Lima.

Este Ministerio, tiene, entre sus roles, promover el fortalecimiento y desarrollo de la MiPymes. Con este fin, ofrece asistencia técnica en servicios técnico productivo y en gestión de la calidad, así como la búsqueda del ingreso de las empresas a nuevos mercados con productos innovadores.

Las MiPymes son productoras de prendas de algodón y fibra de alpaca, joyería y calzado. Durante su participación en Perú Moda 2018, el grupo completo participó en las Ruedas de Negocio de la feria y se contactó con más de 400 compañías compradoras internacionales.

Entre las MiPymes más destacadas se encuentra la empresa Textimel Moda SAC, que trabaja con reclusas del penal Santa Mónica. Ellas se encargan de realizar el trabajo de costura y bordado a mano.

Asimismo, Textil Pepuño se dedica a la confección de prendas para caballeros y niños. En el año 2016 ganó Gamarra Produce y sus colecciones han participado en desfiles realizados en New York.

Otra MyPime destacada es Vía Perú Corporation, que cuenta con puestos de venta en Gamarra y tiene pedidos para franquiciar su marca de ropa de bebés y niños en Chile.

Se debe señalar que algunas de las empresas mencionadas han asistido a Misiones Tecnológicas como la Feria ITMA 2015 (Milán-Italia) y Premiere Visión – París 2017.



### **3.3 Medianas empresas: Sector Textil en el Perú**

Según el estudio de investigación de la industria textil y confecciones realizado por Ministerio de la Producción (PRODUCE) 2015, afirma que este sector es uno de las principales fuentes generadoras de empleo en el país, brinda cerca de 412 mil puestos de trabajo, representando el 8.9% de la población económicamente activa (PEA) a nivel nacional.

De este estudio se desprende que el mayor número de puestos de trabajo lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas, cuyo número se ha ido incrementando considerablemente desde el 2009 en un 38.3% más. Incentivando el crecimiento en el valor de las importaciones de maquinarias y equipos del sector de 158.9%, principalmente en la etapa de altos precios de commodities entre 2010 y 2011, favoreciendo a la gran mayoría de economías que son destino de los productos textiles y prendas de vestir de origen peruano, como Estados Unidos, Brasil, entre otros.

El segmento de fibras nacionales, equivalente al 5.8% del valor agregado del sector textil y confecciones en 2014, constituye el primer tramo de la cadena de valor de producción en este sector. Estas fibras pueden ser de origen natural y artificial, cabe destacar su efecto multiplicador de este segmento, debido a los encadenamientos que posee con otras industrias locales tales como fabricación de fibras, químicos, plásticos. Finalmente, se vincula con la comercialización, ventas al por menor y mayor, transporte y comunicaciones, y servicios de publicidad.

#### **3.3.1 Estructura empresarial de la Industria textil**

Marco Aspilcueta (1999) menciona que “la estructura empresarial de la industria textil está conformada en gran parte por microempresas (95%), de las cuales el 64% son microempresas, cuyas ventas no superan las 13 Unidad Impositiva Tributaria (UIT) (microempresas de subsistencia)”. Estas empresas “presentan situaciones socioeconómicas muy difíciles, que hacen peligrar su existencia a corto plazo. Los ingresos y utilidades no les permiten capitalizar ni crecer, sino solo subsistir”.

De lo comentado líneas arriba podemos decir que las microempresas representan el porcentaje mayor de tipo de empresa que mueve la economía del país.

**Tabla N° 3.1**  
**Empresa de la Industria Textil**

Según estrato empresarial 2008-2014

<b>Modalidad</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Microempresa de subsistencia	5535	6213	6859	7817	7901	7786	8152
Microempresa de desarrollo	1650	1796	1909	2280	2698	4459	4497
Pequeñas	504	479	482	542	584	541	509
Medianas	24	25	31	20	25	21	24
Grandes	109	99	101	112	109	103	92
	<b>7822</b>	<b>8612</b>	<b>9382</b>	<b>10771</b>	<b>11317</b>	<b>12910</b>	<b>13274</b>

Nota. Fuente; Ventas de hasta 13 UIT Fuente: Sunat  
Elaboración: DEMI - PRODUCE

PRODUCE (2015) nos relata que “en la industria textil, el fuerte crecimiento de 74% en el número de empresas de hasta cinco trabajadores entre los años 2008 y 2014 ha contrastado con la caída en el número de empresas de más de 5 trabajadores en ese mismo periodo. Esto refleja la gran importancia de la micro y pequeña empresa en la industria textil.

Sobre este comentario creemos que es relevante los resultados del estudio que posiciona a las microempresas como elementos clave para el desarrollo del sector.

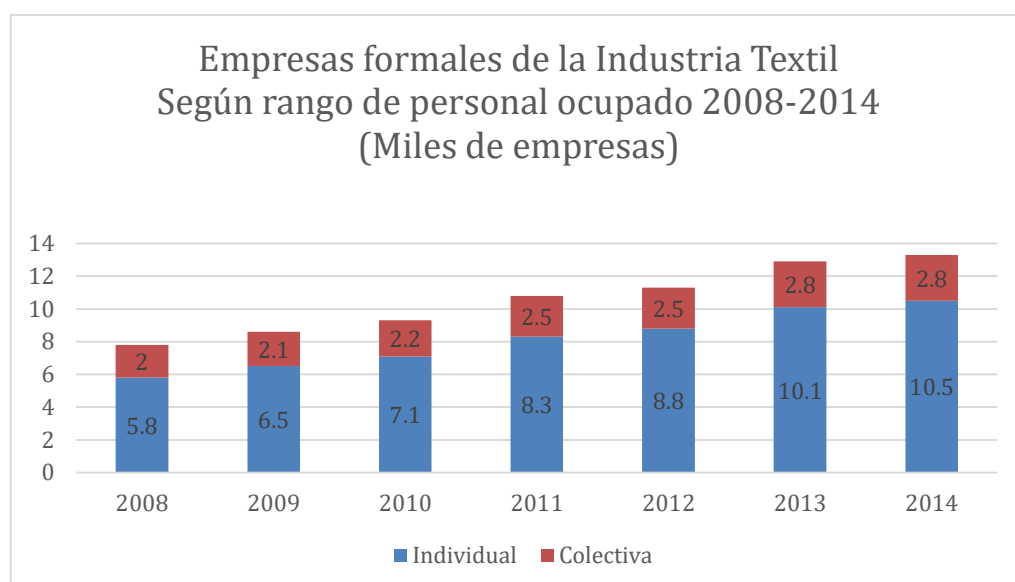
**Tabla N° 3.2**  
**Empresas formales de la industria textil**

Según rango de personal ocupado  
2008-2014

<b>Modalidad</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Hasta 5 trabajadores	7319	8121	8862	10233	10806	12301	12787
Más de 5 trabajadores	501	491	520	538	511	609	487
	<b>7820</b>	<b>8612</b>	<b>9382</b>	<b>10771</b>	<b>11317</b>	<b>12910</b>	<b>13274</b>

Nota. Fuente: Sunat Elaboración: DEMI - PRODUCE

**Figura N° 3.1**



Nota. Fuente: Sunat Elaboración: DEMI - PRODUCE

Por el lado de la estructura jurídica adoptada por las empresas, la industria textil no ha presentado cambios significativos. Desde el 2008, aproximadamente el 80% de las empresas formales se organizan de forma individual, lo que guarda relación con el elevado número de microempresas, especialmente aquellas de subsistencia.

**Tabla N° 3.3**

**Empresas por tipo de organización**

Según organización empresarial, 2008-2014

(miles de empresas)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Individual	5.8	6.5	7.1	8.3	8.8	10.1	10.5
Colectiva	2.0	2.1	2.2	2.5	2.5	2.8	2.8
	<b>7.8</b>	<b>8.6</b>	<b>9.3</b>	<b>10.8</b>	<b>11.3</b>	<b>12.9</b>	<b>13.3</b>

Fuente: Sunat Elaboración: DEMI – PRODUCE

“Por su parte, en la industria de confecciones, el número de empresas que declaró como actividad principal la realización de actividades de confecciones en el 2014 fue de 24 mil, 34.1% más que lo registrado en el 2008. La tasa de crecimiento del número de

empresas se ha mantenido positiva hasta el 2013. Sin embargo, entre 2013 y 2014, el número de empresas se redujo en 3%.” (PRODUCE, 2015)

### 3.3.2 Estructura empresarial de la industria de Confecciones

“La estructura empresarial de la industria de confecciones está conformada en gran parte por microempresas (96%), de las cuales el 59% no posee un nivel de ventas por encima de las 13 UIT (serían, sobre todo, microempresas de subsistencia). El crecimiento más importante entre 2008 y 2014 es la Evolución del número de empresas de la industria de confecciones, 2008 - 2014 corresponde al estrato de las microempresas con ventas mayores a 13 UIT. Es importante notar que, a diferencia del número de micro, pequeñas y medianas empresas, que ha crecido en los últimos seis años, el número empresas grandes ha caído en este mismo periodo”. (PRODUCE, 2015)

Contrariamente a lo que viene ocurriendo con las microempresas que vienen creciendo favorablemente las grandes empresas han caído, esto sin embargo no perjudica al sector que sigue manteniéndose

**Tabla N° 3.4**

#### **Empresa de la industria de confecciones**

Según estrato empresarial  
2008-2014

<b>Modalidad</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Microempresa de subsistencia	12607	14252	15016	14910	15005	14031	13791
Microempresa de desarrollo	4297	4723	5068	5299	6810	9690	9173
Pequeñas	911	838	880	1021	1123	1016	926
Medianas	26	31	21	28	26	22	40
Grandes	84	66	74	81	89	72	70
	<b>17925</b>	<b>19910</b>	<b>21059</b>	<b>21339</b>	<b>23053</b>	<b>24831</b>	<b>24000</b>

\*Ventas de hasta 13 UIT Fuente: Sunat Elaboración: DEMI - PRODUCE

“En la industria de confecciones, la estructura de empresas de acuerdo a rango de personal ocupado se ha mantenido estable desde el 2008, dado que alrededor del 96% de

las empresas del sector poseen hasta empresas de la industria de confecciones Según estrato empresarial, 2008 - 2014 cinco trabajadores. Sin embargo, debido a la importancia de las microempresas para el subsector, el empleo generado por este estrato empresarial es considerable”. (PRODUCE,2015).

**Tabla N° 3.5**  
**Empresas formales de la industria de confecciones**

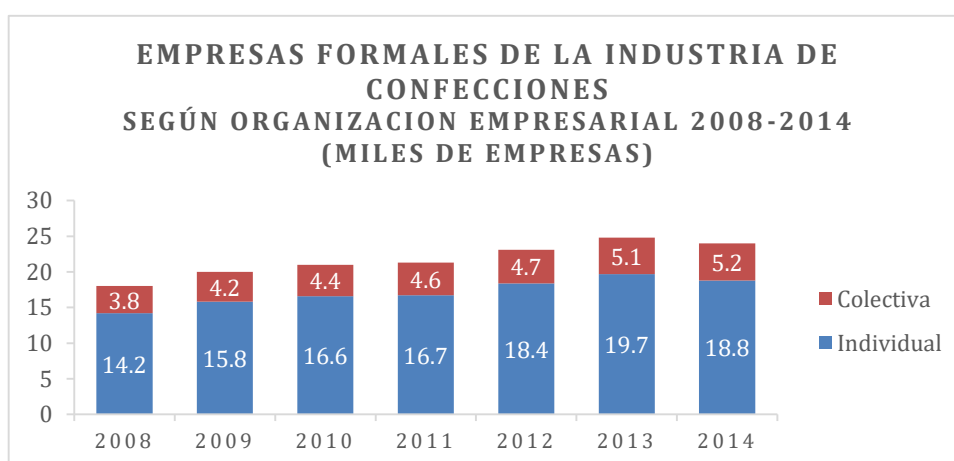
Según rango de personal ocupado,  
2008-2014

Modalidad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hasta 5 trabajadores	17233	19230	20305	20508	22230	23799	23234
Más de 5 trabajadores	692	680	754	831	823	1032	766
	<b>17925</b>	<b>19910</b>	<b>21059</b>	<b>21339</b>	<b>23053</b>	<b>24831</b>	<b>24000</b>

Fuente: Sunat Elaboración: DEMI -  
PRODUCE

Analizando el lado de la estructura jurídica adoptada por las empresas, de manera similar a lo que ocurre con la industria textil, en la industria de confecciones prevalecen las estructuras empresariales individuales (79% aproximadamente).

**Figura N° 3.2**



Fuente: Sunat Elaboración: DEMI – PRODUCE (2015)

### **3.3.3 Beneficios Tributarios y la productividad de la industria textil**

Para Jerónimo Roca (2010) “el beneficio de un incentivo tributario en la inversión de las empresas es aumentar la capacidad de producción mediante la reducción del costo del capital. Asimismo, este autor sostiene que el incremento de capital generado por estas inversiones derivaría en múltiples beneficios adicionales para las empresas tales como: el aumento del empleo y un mayor crecimiento económico, pese a la menor recaudación y los costos administrativos y de fiscalización que representa para el Estado.

De este modo se aplica este beneficio a todas las empresas que califiquen en este rubro

#### **Beneficios tributarios**

- Reducción de la base imponible para IGV-RENTA
- Disminución: de la tasa impositiva

#### **Liquidez de las empresas: rentabilidad**

- Mejorar la liquidez disponible para responder a sus obligaciones
- Tasa de rentabilidad más alta

#### **Inversión**

- Inversión en infraestructura, tecnología, capacitación de empleados, mejora en la gestión administrativas, entre otros.

#### **Productividad empresarial**

- Incremento de la productividad.

La primera Encuesta Nacional de Empresas (ENE, 2015) “permitió identificar la situación en la que se encontraban las empresas formales en el Perú. Esta encuesta permitió identificar a aquellas empresas que habían capacitado a su personal o al gerente

de la misma. Además, permitió saber qué empresas había recibido cualquier tipo de beneficio tributario que otorga el Estado”.

#### **3.3.4. Exportaciones sector textil y confecciones**

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria considera para el caso del comercio exterior, las sub partidas (cerca de 700) comprendidas entre:

- Entre el capítulo 50 y 60 partidas textiles
- Entre el capítulo 61 a las 63 partidas de confecciones.

Según PRODUCE (2015), “a partir del año 2013, las exportaciones del sector textil y confecciones han tenido una baja a consecuencia de la débil demanda internacional y de la mayor competencia con países de bajos costos de producción como India y China. Debido a ello, las exportaciones de este sector han caído en 17.3% en acumulado en los últimos dos años (2013 - 2014)”

Como sabemos India y China son nuestras grandes competencias ofreciendo productos con menores costos, pero de más baja calidad.

Tabla 9

*Lista de capítulos arancelarios del sector textil*

Actividad	Capitulo	Producto
TEXTIL	50	Seda
	51	Lana y pelo fino u ordinario, hilados y tejidos de crin
	52	Algodón
	53	Las demás fibras textiles vegetales, hilados de papel y tejidos de hilados de papel
	54	Filamentos sintéticos o artificiales; tiras y formas similares de materia textil sintética o artificial
	55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas
	56	Guata, fieltro y tela sin tejer; hilados especiales; cordeles, cuerdas y cordajes; artículos de cordelería
	57	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materia textil
	58	Tejidos especiales; superficies textiles con mechón insertado; encajes; tapicería; pasamanería; bordados
	59	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas; artículos técnicos de materia textil
CONFECCIONES	60	Tejidos de punto
	61	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto
	62	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto
	63	Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos

**Nota.** Fuente: [Sunat](#) Elaboración: DEMI - PRODUCE



**Tabla N° 3.3**



Fuente: Sunat Elaboración: DEMI – PRODUCE (2015)

Según Rafael Bustamante (2015), “el mercado exterior es el principal destino de la producción nacional de textiles. En 2014, el valor exportado alcanzó el 72.3% del valor agregado producido por este subsector. Por ello, representa un determinante clave para la evolución de la industria, debido a que las empresas deben constantemente mantener un alto grado de competitividad frente a otros países con el fin de no perder participación en el mercado internacional”.

Las exportaciones del sector textil en el periodo 2010-2014, estuvieron creciendo a una tasa promedio de 13.1%. Este subsector se venía reportando una tasa de crecimiento de exportaciones de dos dígitos hasta 2013, año en el que la economía venezolana empezó a debilitarse, siendo este uno de los principales destinos de los tejidos textiles peruanos.

En enero del 2018 las exportaciones de productos textiles aumentaron 9,8% con respecto a enero del 2017, alcanzando un valor de US\$99 millones. Cabe mencionar que las exportaciones textiles se expandieron por octavo mes consecutivo. En marzo del 2018, se observaron mayores envíos hacia Estados Unidos (3,4%), Brasil (230,2%), Chile (31,0%), China (17,9%) y Alemania (66,8%). Así mismo, por bloques económicos, los principales incrementos se dieron en las exportaciones a La Unión Europea (33,6%), Asia

(9,6%), Norteamérica (4,5%), principalmente a Estados Unidos (3,4%) y Mercosur (94,1%). (Bustamante, 2015)

### 3.3.5 Importaciones sector textil y confecciones

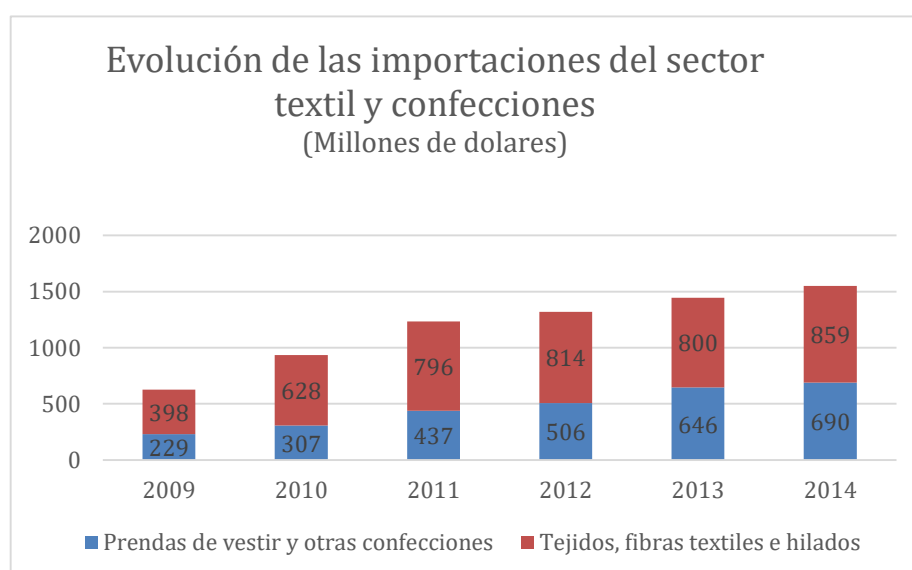
Según el reporte de los últimos años (tabla 11), las importaciones en el Perú del “sector textil y confecciones” han crecido a tasa promedio anual del 19.2% haciendo énfasis a las “importaciones de prendas de vestir” que incrementaron en un 24.7% más, siendo una tasa de crecimiento promedio entre el periodo (2009-2014).

**Tabla N° 3.7**  
**Evolución de las importaciones del sector textil y confecciones**  
**(Millones de Dólares)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Prendas de vestir y otras confecciones	229	307	437	506	646	690
Tejidos, fibras textiles e hilados	398	628	796	814	800	859
	<b>627</b>	<b>935</b>	<b>1233</b>	<b>1320</b>	<b>1446</b>	<b>1549</b>

Nota. Fuente: Sunat Elaboración: DEMI - PRODUCE

**Figura N° 3.4**



Fuente: Sunat Elaboración: DEMI – PRODUCE (2015)

Produce (2017), menciona que “en el caso del subsector textil, el incremento de la demanda interna de tejidos y artículos de punto y ganchillo ha mostrado un crecimiento significativo que no tiene como fundamento la oferta local”.

Para el periodo (2008 al 2013), la importación de estos productos se ha incrementado en 50%, casi en su totalidad viniendo de productos finales, proveniente generalmente de China con cerca del 43% de las importaciones.

La mayoría de estos productos corresponde a productos como hilados y fibras textiles utilizados como bienes intermedios de la industria local peruana y otros se venden como bienes finales. En segundo lugar, se encuentra Estados Unidos, uno de los principales países productores y exportadores de tejidos y fibras textiles industriales.

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Enfoque de la investigación**

La presente investigación se inserta dentro del paradigma de una investigación cualitativa, ya que busca explicar las razones de los diferentes aspectos en cuanto a los factores críticos de éxito para la profesionalización en la mediana empresa, este tema requiere un profundo entendimiento de su comportamiento y las razones que existe sobre este tema, se trata de explorar y describir la realidad tal como la experimentan sus protagonistas.

La investigación cualitativa permite analizar, estudiar e interpretar el hecho investigado, desde la cotidianidad de los sujetos que la viven, permitiendo de esa manera determinar los significados reales del fenómeno, el sentido de la problematización, utilizar la hermenéutica, como uno de los métodos interpretativos, para implicarnos en las realidades sociales, ya que esta mirada investigativa “*prioriza un yo dialógico de naturaleza relacional y comunitaria*” (Ugas.2005).

Michel Maffesoli (1996) y Edgar Morín (1980) coinciden en “el carácter de la subjetividad entendida no como propia de un individuo aislado, sino de una persona

inserta en una vasta red de interrelaciones socioculturales. Se basa en cortes metodológicos fundamentados en principios teóricos tales como la fenomenología, la etnografía, entre otros, empleando métodos de recolección de datos que no son cuantitativos”.

#### **4.2 Método de Investigación**

Para efecto de esta investigación se ha considerado el método fenomenológico, la cual se orienta al abordaje de la realidad, partiendo de un marco referencial interno del individuo, marco que según Carl Roger (1959/1978), es el mundo subjetivo del hombre integrado por sus experiencias, percepciones y recuerdos. Creswell, (2003) señala “el investigador identifica la esencia de las experiencias humanas en torno a un fenómeno de acuerdo a como lo describen los participantes del estudio”. Así, la variedad de fenómenos por estudiar no tiene límites, por lo que puede estudiarse todo tipo de emociones, experiencias, razonamientos o percepciones, es decir, puede centrarse tanto en el estudio de aspectos de la vida ordinaria como también en fenómenos excepcionales (*Hernández, Fernández y Baptista, 2014*).

En otras palabras, el método fenomenológico busca la comprensión del mundo vital del hombre mediante una interpretación totalitaria, holística, vista desde un marco de referencia interno.

“La vertiente fenomenológica que se utilizará en el estudio, es la vertiente interpretativa o hermenéutica -como su nombre lo indica- elabora interpretaciones de la experiencia estudiada con base en lo que los participantes expresan” (*Hernández, Fernández y Baptista, 2014*). En otras palabras, se trata de conocer los significados que las personas les dan a sus experiencias e interpretar su realidad y actuación ante ese fenómeno.

#### **4.3 Etapas de desarrollo del método fenomenológico**

El Método fenomenológico, del paradigma cualitativo, tiene sus etapas para el desarrollo del proceso investigativo, esas etapas son: descriptiva, estructural y de discusión. (*Hernández, Fernández y Baptista, 2014*)

### 4.3.1 Etapa descriptiva

En esta etapa, el investigador debe lograr una descripción del fenómeno de estudio, lo más completa y sin prejuicio posible, que muestre la situación vivida por la persona, su mundo, su realidad en la forma más genuina. Consta de tres pasos:

- 1) Elección de la técnica o procedimiento para recolectar los datos, pretendiendo describir lo más exacta posible la realidad, utilizando varios procedimientos: La *observación directa o participativa*, en los eventos vivos (se toman notas, recogiendo datos), pero siempre tratando de no alterarlos con la presencia del investigador. La *entrevista coloquial o dialógica*, con los sujetos de estudio, previamente el investigador debe estructurar las fases fundamentales a fin de obtener la máxima participación de los entrevistados. La encuesta o el cuestionario deben ser parcialmente estructurados, abiertos y flexibles, con el propósito de adaptarse a la particularidad de cada sujeto. Para efectos de esta investigación se utilizó la técnica de la entrevista.
- 2) La aplicación de la técnica o procedimiento seleccionado toma en cuenta que nuestra apreciación asimila estructuras significativas; es muy difícil deslastrarnos de esas estructuras y terminamos viendo lo que esperamos ver. Por lo general dejamos de observar algunas cosas también importantes. En este sentido la teoría juega un papel en la determinación de los resultados. No obstante, la puesta en práctica de estas consideraciones, como cualquier intento de una objetividad rigurosa, es muy difícil; se requiere de una considerable aptitud, entrenamiento y autocrítica.
- 3) Elaboración de la descripción protocolar: un fenómeno bien observado y registrado será fácil describir con propiedad, cumpliendo con los siguientes supuestos: que el fenómeno o la realidad se refleje tal cual se mostró; que sea lo más completa posible y sin omitir nada que sea relevante para la investigación; sin elementos “proyectados por el observador”, ideas suyas, teorías consagradas, prejuicios propios o

hipótesis plausibles; que recoja el fenómeno descrito en su contexto natural, en su situación particular y el mundo propio en que se presenta, y que la descripción efectuada aparezca como una verdadera “ingenuidad disciplinada”.

#### **4.3.2 Etapa estructural**

El trabajo primordial de esta etapa, es el estudio de las descripciones contenidas en los protocolos; y se realiza mediante varios pasos, a fin de obtener un mejor análisis de los fenómenos estudiados. Estos pasos son los siguientes:

- 1) Lectura general de la descripción de cada protocolo.
- 2) Delimitación de las unidades temáticas naturales.
- 3) Determinación del tema central que domina cada unidad temática.
- 4) Expresión del tema central en lenguaje científico.
- 5) Integración de todos los temas centrales en una unidad descriptiva.
- 6) Integración de todas las estructuras particulares en una estructura general.
- 7) Entrevista final con los sujetos de estudio. EnfNeurol (Mex) Fernando Trejo, Martínez (2012) Vol. 11, No. 2: 98-101, Enfermería Neurológica 101 [www.medigraphic.org.mx](http://www.medigraphic.org.mx)

#### **4.3.3 Etapa de discusión de los resultados**

Esta etapa se intenta relacionar los resultados obtenidos en la investigación con las conclusiones o hallazgos de otras investigaciones para compararlos, confrontarlos o integrarlos, y entender las posibles diferencias o similitudes de este fenómeno. Haciendo posible una mayor comprensión, integración y enriquecimiento del “cuerpo de conocimientos” del tema estudiado.

#### **4.4 Técnicas e instrumentos utilizados**

Considerando la naturaleza diversa del fenómeno a investigar se determinó utilizar la entrevista a profundidad. Entendida ésta, dentro de este paradigma cualitativo, como los encuentros reiterados entre el investigador y el entrevistado (gerente de empresa) que tienen como finalidad conocer la opinión, creencia, percepción y la

perspectiva que un sujeto, que en este caso es el empresario, tiene respecto de sus experiencias o situaciones vividas dentro de su empresa, constituyéndose en respuestas que sugieren datos de interés para la investigación.

En este sentido el entrevistador debe tener ciertas características, como son:

- Procura comprender más que explicar.
- Se espera respuestas más subjetivas y sinceras.
- El entrevistador debe ser un oyente que se interesa por lo que el entrevistado está diciendo, por lo tanto, debe inhibirse de evaluar respuestas.
- Se indaga uno o dos temas en profundidad.
- Cede el máximo de flexibilidad en examinar el tema.
- Facilita abordar nuevos temas en la medida que vayan apareciendo.
- Consigue información contextualizada (personas, lugar, etc.).
- Las respuestas son abiertas, sin categorías de respuestas preestablecidas.
- Las respuestas pueden ser grabadas acorde a un sistema de codificación flexible y abierto a cambios.
- Se genera una relación de confianza y entendimiento entre el entrevistado y entrevistador.

Los procedimientos aplicados en las entrevistas se fundamentaron en 4 etapas, según se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla N° 4.1**  
**Etapas de los Procedimientos aplicados en las entrevistas**

<b>Primer</b>	Se agradece al entrevistado el tiempo solicitado para la entrevista, luego se describe la situación es decir se da a conocer el objetivo de nuestra investigación y finalidad de la entrevista.
<b>Segundo</b>	Se solicita al entrevistado su autorización para grabar la entrevista y consultarle si tuviéramos alguna duda no dude en consultarnos.
<b>Tercero</b>	Se da inicio a la entrevista de acuerdo a la secuencia de la guía de preguntas de la entrevista.
<b>Cuarto</b>	Se culmina la entrevista cuando el entrevistador considere que ya se han abordado todos los temas previstos en la guía y que se ha profundizado lo suficiente al respecto.

#### **4.4.1 Guía de entrevistas a CEO'S**

La guía de preguntas utilizada en las entrevistas a CEO'S en nuestra investigación es no estructurada o libre, sin un orden establecido, adquiriendo características de conversación.

- Posee preguntas abiertas.
- Las primeras preguntas son generales donde el entrevistado tiende a explayarse y tener más confianza al relatar la historia de la empresa.
- “Taylor y Bagdan indican que se deben formular las mismas preguntas a los entrevistados con la finalidad de poder comparar la información solicitada, permitiendo un mejor análisis del tema a tratar” (Taylor & Bodgan, 2000). El formato de guía de la entrevista con el orden de secuencia y las preguntas detalladas se encuentra en el **Anexo 2**.
- “Este instrumento es uno de los más importantes en nuestra investigación, consta de tres etapas: la primera trata sobre la historia de la empresa, la segunda sobre las variables que miden los factores críticos de éxito para la profesionalización y la tercera parte son preguntas opcionales que analizan el nivel de profesionalización.”

##### **4.4.1.1 Etapa historia de la empresa**

En esta primera etapa se le solicita al entrevistado que nos relate la historia de la empresa desde su fundación, número de trabajadores que iniciaron la misma y cómo ha ido evolucionando en el tiempo y cuanto esperaba crecer en los 2 próximos años.

##### **4.4.1.2 Etapa sobre los factores de éxito para la profesionalización**

Para la elaboración de la guía se seleccionaron las preguntas en base al concepto de profesionalización como “La capacidad interna con que una empresa gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma de conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos”, Tadeo Basco (2005).

Por tal motivo se decidió dividir las preguntas en las siguientes dimensiones:



- Dimensión de Recursos Humanos
- Dimensión de Órganos de gobierno
- Dimensión de Sucesión
- Dimensión de Planeamiento estratégico
- Dimensión de Profesionalización

“La variable de Recursos Humanos está compuesta por nueve preguntas, la primera indaga sobre la cantidad de miembros de la familia que laboran en la empresa, las tres siguientes analizan si sus cargos fueron creados por necesidad de la empresa o de los familiares, así como si tienen roles, funciones definidas y autonomía en los cargos. Por último, las cinco últimas preguntas analizan que aspectos tienen mayor peso al seleccionar al personal, las dificultades para contratar personal, política de retención y capacitaciones realizadas al personal.”

“La variable referida a órganos de gobierno, consta de cuatro preguntas que analizan si la empresa familiar cuenta con un consejo de familia o directorio, así como si se acepta la inclusión de personal externo a este consejo y si existen procesos de control que supervisen y evalúen la gestión de los familiares, así como cuán importante es tener un protocolo institucional.”

“La variable referida a la sucesión, se seleccionaron cinco preguntas que tratan sobre la existencia de procesos de preparación de sucesores, así como el perfil idóneo que debería tener el siguiente sucesor en la empresa y si considera incluir directivos no familiares”.

“La variable referida a planeamiento estratégico, se seleccionaron cinco preguntas que tratan de saber si la empresa cuenta con un plan estratégico y si dentro del mismo se incluye el proceso de la profesionalización. Asimismo, se les consulta sobre el uso de tecnología de información y si cuentan con algún reconocimiento internacional.

“La variable referida a profesionalización, se seleccionaron cinco preguntas que tratan de indagar sobre la participación de asesores externos que ayuden al proceso

de profesionalización de la mediana empresa, así como si aplica la misma a todos los niveles de la empresa”

#### **4.4.1.3 Etapa nivel de profesionalización**

Las preguntas de la tercera etapa de la guía tienen como base el artículo publicado por (Angel Meroño, 2009) “Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar”, el cual nos da a conocer las variables que intervienen en la profesionalización como son: la caracterización de los gerentes, la estructura organizativa, el uso de tecnologías de información y, planeamiento estratégico”.

En esta etapa las preguntas tienen como finalidad analizar en qué nivel de profesionalización se encuentran las medianas empresas por lo que se hacen preguntas en referencia a su estructura organizativa, utilización de tecnología y, perfil del gerente.

- La guía abarca las mismas dimensiones de órganos de gobierno, recursos humanos, estrategia, que se identificó y aplico a nuestra guía de preguntas.
- Para la utilización de la guía se modificaron algunos términos con la finalidad de adaptarlo a nuestra realidad y que no confundan a nuestro encuestado. Se cambió el término consejo de administración por directorio.
- La guía utilizada para las encuestas se encuentra en el Apéndice B y consta de siete bloques: información general, órganos de gobierno, recursos humanos, sucesión, estrategia.

## 4.2 Tabla Estructura de Entrevista a CEO'S

Tipo de Agrupación	Descripción
<b>I: Leyenda Histórica</b>	Este primer bloque trata sobre la información general de la mediana empresa textil, así como del fundador o sucesor, las actividades económicas que desarrolla la empresa, cantidad de trabajadores y número de generación de la empresa.
<b>II: Recursos Humanos</b>	En este bloque se miden las prácticas de recursos humanos, es decir si existen procesos de selección por escritos, así como la identificación de los tipos de prácticas que se aplican en la alta dirección, además en este bloque se va a contrastar si se le da el mismo trato a un directivo externo que a un familiar.
<b>III: Órganos de Gobierno</b>	Este bloque abarca aspectos del órgano de gobierno de las medianas empresas, es decir si cuentan con un consejo de familia o directorio, así como definir en qué decisiones participa el consejo de familia. Otro punto importante es la influencia de la familia en la gestión y toma de decisiones de la empresa.
<b>IV: Plan de Sucesión</b>	El factor de sucesión es muy importante en la profesionalización por lo que en este bloque se va a identificar los tipos de procedimientos y procesos que existen en la empresa, tales como la planificación del sucesor, así como la postura que asume la familia en esta designación.
<b>V: Sobre planeamiento estrategia</b>	Este bloque abarca aspectos de la estrategia midiendo el comportamiento de los familiares, se analiza qué grado de organización tienen las decisiones, así como si existen planes escritos, además de permitir analizar los aspectos estratégico que posee la empresa.
<b>VI: sobre los resultados obtenido</b>	Finalmente, en este bloque analizamos la eficacia del desempeño organizativo empresarial desde dos perspectivas familia y empresa, los resultados nos muestran cómo identifica el gerente sus objetivos y cómo percibe los alcances de estos objetivos.

Fuente: propia

### 4.4.2 Guía de Entrevistas a Expertos académicos

La guía de preguntas utilizada en las entrevistas expertos académicos, en nuestra investigación es no estructurada o libre, sin un orden establecido, adquiriendo características de conversación.

Los formatos de guía de la entrevista se encuentran en el Anexo 1

En la entrevista se ha considerado 3 puntos importantes:

#### 1. Liderazgo del experto académico

Tiene como finalidad evaluar y obtener como resultado de las muestras, saber que piensan los expertos en cuanto al liderazgo de los CEO'S, su resistencia al cambio, comportamientos disfuncionales, otros, y que afectan o perjudican el crecimiento y continuidad de la empresa.

## 2. Institucionalidad

Tiene como finalidad evaluar y obtener como resultado de las muestras, saber que piensan los expertos en cuanto a que factores consideran importantes para lograr el éxito de las medianas empresas.

## 3. Profesionalización

Tiene como finalidad evaluar y obtener como resultado de las muestras, saber que piensan los expertos en cuanto a si la profesionalización es un factor crítico de éxito.

### **4.5 Validez y confiabilidad**

Dada las características de esta investigación se adoptará una serie de procedimientos para garantizar el proceso de confiabilidad de investigación. Patton (2002), sugiere en primer lugar, que para la interpretación de los datos se respete la perspectiva de los entrevistados sin alterar su testimonio, el sentido de sus acciones y el significado que ellos les atribuyen. Para la construcción teórica se tomará en cuenta la revisión bibliográfica previa, para dar mayor comprensión del tema estudiado. Subsiguientemente la transferibilidad permitirá observar el fenómeno en otras circunstancias semejantes para establecer generalidades adecuando el análisis a las características de la totalidad.

En cuanto a la validez, se elaboró un guion de entrevista semiestructurada, sometida al juicio de diez (10) expertos que evaluaron la pertinencia de cada pregunta, en relación al objetivo general y categorías estudiadas, contenido, redacción, para garantizar la validez del contenido de los mismos.

Siendo uno de los requisitos fundamentales la confiabilidad de la información, las preguntas del entrevistador (la entrevista) genera ambiente de confianza para captar todas las perspectivas referentes al fenómeno, las conclusiones surgidas de estos datos son garantía de los procedimientos utilizados a través de la escritura de los testimonios y su interpretación. (Marshall y Rossman, 1999).

#### **4.6. Selección de entrevistados**

Para lograr los propósitos de la investigación uno de los aspectos más relevantes es decidir a quién o a quienes estudiar para obtener información relevante del fenómeno a estudiar. Sobre todo, al grupo que ha sido seleccionado para la aplicación de las técnicas y los instrumentos elegidos en la recolección de los datos necesarios, que en nuestro caso fue la entrevista a profundidad.

En relación a este punto Goetz y LeCompte (1999), expresaron: “Decidir qué o a quienes estudiar exige la determinación de las fuentes de datos relevantes para los fines de la investigación y la elección de los medios para seccionarlas”. “El contenido de las teorías determina qué elementos del mundo empírico (animados o inanimados, objetos o personas) constituyen las poblaciones y fuentes de datos para el investigador”.

La selección se elige según su significación teórica o su relevancia para la teoría que informa las cuestiones de la investigación. Por otra parte, en la investigación cualitativa se le denomina también informantes claves, sobre todo aquella o aquel grupo que ha sido seleccionado para la aplicación de las técnicas y los instrumentos elegidos para la recolección de los datos necesarios.

No obstante, las estrategias de selección se utilizan también para orientar las fases de recogida de datos, análisis e interpretación. Los informantes clave sujetos del estudio están conformados por los dueños o CEO'S de las empresas medianas del sector textil con sede en la ciudad de Lima. Así mismo se seleccionaron tres expertos especialistas en el área empresarial, a fin de explorar sus apreciaciones sobre el fenómeno de estudio, los aportes que dieron desde el punto de vista teórico se tomaran como referentes al momento de hacer el análisis, las conclusiones y recomendaciones.

##### **4.6.1 Selección de entrevistas a CEO'S**

Podemos definir la terminología de CEO'S que significa en inglés Chief Executive Officer, consejero delegado o Director Ejecutivo, siendo el máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de la empresa.

**Tabla N° 4.3**  
**Características de la selección de CEO'S**

Ámbito Geográfico	Lima Metropolitana
Unidad de Analisis	Empresas Medianas como Unidad de análisis
Elementos para definir la selección	Empresas medianas sector textil
Tamaño	10 medianas empresas

Nota. Fuente : Autores de ésta Tesis

La selección de los diez (10) CEO'S para las entrevistas, cumplen las siguientes características:

- Pertener al Sector Textil
- Dueño (s) o fundador(es) de una mediana empresa.
- Tener familiares en los puestos claves de dirección.
- Proceso de profesionalización en los integrantes de la dirección.

**Tabla N° 4.4**  
**Lista de CEO'S**

N°	Rol de Entrevista a empresarios textiles		
	Nombre y Apellido	Cargo	Empresa
1	Lidia Anampa Mesías	Gerente General	Textil Lidia MSAVE S.A.
2	Omar Alexander Awapara Huayamares	Gerente General	Acricorp SAC
3	Antonio Ramos López	Gerente	Creaciones Ramostex EIRL
4	Javier Alesandro Hernández Casahuaman	Gerente General	Stallone Industry Corporation SAC
5	Jorge Antonio Rafael Misari	Gerente General	Alberto Rafael Soto SAC
6	Gabriel Mendoza Huamán	Gerente General	Textil Chavín SAC
7	Víctor Antonio Romero Silva	Gerente	Manufacturas Kukuli SAC
8	Carlos Walter Ventocilla Yauri	Gerente General	Corporación Vensa SAC
9	Amparo Ginocchio Reyes	Gerente General	Enzo Textiles SAC
10	Robinson Gamarra Aliaga	Gerente de Planta	Fábrica de Tejidos Santa Rita SRL

Nota. Fuente: Autores de esta tesis

#### 4.6.2 Selección de entrevistas a expertos académicos

La palabra experto, que según la Real Academia Española denomina: Una persona especializada o con grandes conocimientos en una materia.

Y el concepto académico: Individuo perteneciente a una corporación académica, que hemos considerado profesionales de Universidades de prestigio en la ciudad de Lima.

Con estas definiciones mostramos las características:

**Tabla N° 4.5**  
**Características de la selección a Expertos Académicos**

Ámbito Geográfico	Lima Metropolitana
Unidad de Análisis	Universidad como unidad de análisis
Elementos para definir la selección	Profesionales académicos con más de 15 años de experiencia
Tamaño	03 expertos académicos

Nota. Fuente: Autores de esta Tesis

La selección de investigación consta de tres (3) expertos académicos las cuales cumplen las siguientes características:

- Grado Académico Magister
- Experiencia académica más de 15 años
- Asesor de empresas y gestión administrativa
- Investigador
- Autor de libro o paper relacionado con empresa familiar.

**Tabla N° 4.6**

**Composición de la selección Expertos Académicos**

EXPERTO ACADEMICO	TRABAJA EN	EXPERIENCIA DOCENTE Y ASESOR	SUSTENTO PARA ANALISIS: VARIABLE EXPERIENCIA PROFESIONAL.
AGUIRRE GAMARRA CARLOS ANTONIO	UESAN	18 AÑOS	1. PROFESOR A TIEMPO COMPLETO AREA ADMINISTRACION 2. DOCTORANDO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS (PHD (c)),EMPRESAS FAMILIARES UNIVERSIDAD COPLUTENSE DE MADRID 3 ASESOR Y CONSULTOR DE EMPRESAS EN FINANZAS CORPORATIVAS Y EMPRESAS FAMILIARES 4. PRODUCCION CIENTIFICA: AUTOR DEL LIBRO ESTRUCTURA ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO DE MEDIANAS EMPRESAS A TRAVES DEL MERCADO DE VALORES PERUANO (AÑO 2016)
PACHECO SILVA JUAN CARLOS	UPIURA	20 AÑOS	1. PROFESOR A TIEMPO COMPLETO EN EL PAD / UNIVERSIDAD DE PIURA 2. PhD. DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA-PAMPLONA-ESPAÑA 3. DIRECTOR DEL PROGRAMA PROPIETARIO DE EMPRESA 4. PRODUCCION CIENTIFICA :AUTOR DE LIBRO DIRECCION POR COMPETENCIA.
DAVID WONG CAM	UPACIFICO	30 AÑOS	1. PROFESOR PRINCIPAL DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMIA DE LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO 2. PhD EN ECONOMIA Y DIRECCION DE EMPRESAS UNIVERSIDAD COMERCIAL DE DEUSTO, BILBAO-ESPAÑA. 3. DIRECTOR DEL CENTRO DE INVESTIGACION DE LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO 4. PRODUCCION CIENTIFICA : AUTOR DEL LIBRO EMPRESAS FAMILIARES CAMINO DE EXPORTACION COMPETITIVA EN MERCADOS EMERGENTES

Nota: Fuente: Autores de esta tesis

#### 4.7 Análisis de los datos y triangulación

Para el análisis de los datos, en primer lugar, se procedió a transcribir las entrevistas de los informantes claves, en nuestro caso, los gerentes - fundadores, a un archivo Word, y posteriormente ingresar los datos a un software internacional estadístico llamado NVIVO 11window, que lo utilizamos como herramienta para procesar la información.

El presente trabajo, se desarrolló en dos etapas:



## **Etapas deductivas**

En esta etapa se crearon categorías para el análisis de datos de nuestra investigación y de acuerdo a los conceptos ya determinados, es decir se crearon “los nodos”.

Es importante que un “nodo” aparezca una sola vez en una jerarquía y tratando de no mezclarlo y ordenándolos de acuerdo al requerimiento de la investigación.

## **Etapas inductivas**

Se inició a partir de las codificaciones de las entrevistas y se va creando “los nodos” de acuerdo al análisis de la entrevista. Las codificaciones de los datos se inician de manera descriptiva y se va relacionando directamente con la “Categoría inductiva” previamente realizada.

Mediante el software NVIVO 11 se generó una “matriz descriptiva” que nos muestra un gráfico con la descripción cualitativa de las unidades textuales ingresadas en cada uno de los nodos, donde pasara al análisis de resultados obtenidos.

## **Triangulación**

El proceso de triangulación es la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida de las entrevistas a profundidad que se le hicieron a los informantes claves, en nuestro caso a los CEO'S. En esencia constituye el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información.

La triangulación es la que permite establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados en tanto actores situados, en función de los diversos tópicos interrogados, con lo que se enriquece el escenario intersubjetivo desde donde el investigador cualitativo construye los significados. Para realizar esta acción, se pueden distinguir dos vías: una de carácter general, que consiste en establecer relaciones de

comparación significativa desde las conclusiones de tercer nivel, es decir, triangular la opinión de los estamentos a las interrogantes centrales de la investigación.

La segunda vía es de carácter específico, que permite hilar más fino, y que consiste en establecer estas relaciones de comparación significativa desde las conclusiones de segundo nivel, es decir, entre categorías, cuando ello sea posible (esto porque a veces no todas las categorías son aplicables a todos los estamentos). Para efecto de esta investigación utilizaremos las dos vías, en términos complementarios.

## **CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS**

En este capítulo describiremos los procedimientos utilizados para los análisis que permitan validar la información, así como la interpretación de los resultados.

Este será desarrollado en tres partes:

- En la primera parte, se analizan y se interpretan los datos obtenidos de las entrevistas a expertos académicos, de manera subjetiva, como un análisis que sirva de referente a los resultados de la investigación. En este sentido se hará un análisis a cada pregunta y luego un compendio general.
- En la segunda parte, se analizan e interpretan resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad a los empresarios de las medianas empresas del sector textil, mediante un análisis cualitativo realizado a través del programa software NVivo 11
- Finalmente, se emitirá un informe de los resultados obtenidos.

### **5.1 Análisis e Interpretación de resultados de Expertos Académicos**

Los expertos consideran que el proceso de profesionalización es importante y relevante y se da en forma paulatina a medida que crece la empresa. Sin embargo, en el Perú este proceso aun no muestra que se esté realizando en el sector textil.

De acuerdo a la respuesta sobre la necesidad de fortalecer a la empresa, se muestra algunos factores que los expertos indican que son primordiales para lograr su fortalecimiento, entre los que se pueden mencionar: manejo de conflicto, sofisticación de

la empresa, liderazgo participativo, establecimiento y tecnificación de procesos y procedimientos, órgano de gobierno familiar, actualización de tecnología. Uno de los expertos señaló que el proceso de profesionalización en la pequeña y mediana empresa no se da por sí sola, debe estar presionada por factores externos como la SUNAT, que lo obliga a tecnificarse y actualizarse.

Dos (2) de los expertos consideran que la separación del vínculo familiar y el negocio es importante para lograr una sostenibilidad, la misma que sustenta su profesionalización. Aunque uno de los expertos manifestó que no necesariamente se debe separar el vínculo familiar para profesionalizar una empresa.

De acuerdo a las respuestas de los expertos sobre la relación familia-empresa-propiedad todos consideran que el principal inconveniente es no tener una línea de división según el rol que le corresponde, logrando separar los aspectos familiares, su función como colaborador y su propiedad y si esto no existiera los miembros de la familia y su empresa estaría en conflictos permanente.

Como podemos ver que los expertos coinciden en que al final el tipo de liderazgo que más resalta es el de paternalista-patriarca, considerando otros expertos en que, en el proceso evolutivo de la empresa, el liderazgo va cambiando, en la segunda generación ya son profesionales adaptando otro estilo de liderazgo, adaptado a las necesidades de la empresa. Y como podemos visualizar el liderazgo adaptativo es el que ocupa el último lugar, y es el que consideramos sería el mejor modelo, dado que ayudaría al patriarca o fundador a adaptarse a diferentes situaciones, asumiendo retos desafiantes y a un proceso de cambio gradual pero muy importante para el fortalecimiento de su empresa.

Podemos afirmar que los expertos consideran que la resistencia al cambio es muy fuerte en el fundador, dado que tiene el control total de la empresa y de su familia. Para la toma de decisiones sea de cualquier carácter, es siempre consultada y aprobada por él o ella y que desprenderse de ese poder les cuesta. Así en su empresa tenga profesionales expertos, no tiene autonomía en sus decisiones, siempre serán consultadas.

De acuerdo a la pregunta sobre comportamientos disfuncionales de los directivos, el 100% de los expertos considera que efectivamente las actitudes negativas de los

fundadores o directivos, si afectan a los objetivos de la empresa en todas sus áreas y que es necesario tener en cuenta, para ejercer el estilo de comunicación y liderazgo de forma asertiva. Además, señalan que un liderazgo egocéntrico es una actitud perniciosa para la empresa, dado que esta afecta directamente los resultados de la empresa.

Acorde con las respuestas sobre establecer la gestión de recursos humanos, los expertos coinciden en que, si es correcto tener una política de recursos humanos, de esta manera considerar la necesidad de crear perfiles de cargos y establecer reglas y procedimientos definidos en todos los procesos desde la selección del personal que ayuden a captar al mejor talento para el puesto.

Sobre las cualidades que debe poseer un directivo, dos (2) de los expertos indicaron que el líder tendría que contar con todas las características de la lista; pero también indican que es el ideal, pero que difícilmente podemos encontrar a un líder con todas estas características:

- a) Motivación
- b) Aspiración
- c) Flexible
- d) Paciencia
- e) Formación
- f) Iniciativa
- g) Visión Global
- h) Liderazgo
- i) Experiencia en mediana empresa
- j) Ética
- k) Sentido Común
- l) Trabajo en equipo
- m) Profesionalidad
- n) Compromiso
- o) Honradez
- p) Empatía

Mientras que uno de ellos refirió 8 características para el líder de la mediana empresa, entre los que se pueden mencionar: Motivación, visión global, liderazgo, ética, trabajo de equipo, profesionalidad, compromiso y honradez.

Los expertos consideran que si es necesario realizar evaluación de desempeño incluyendo a los familiares. Esa evaluación debe hacerse con la finalidad de mejorar y ayudar al empleado.

De acuerdo con la respuesta de los expertos sobre si existen diferencias en los procesos de profesionalización entre empresas del sector textil con empresas de otros sectores, dos (2) consideran que no existe diferencia entre los sectores de las empresas, en cuanto a la implementación del proceso de profesionalización, mientras que otro señala que si, ya que existen similitudes y también diferencias entre los sectores, pero que el mercado de confecciones debe contar con una estrategia de diferenciación debido a que es altamente competitivo.

Los expertos coinciden que la profesionalización debe darse gradualmente en las medianas empresas, que se requiere primero fortalecer las capacidades técnicas para luego asumir tareas de estrategias empresariales. El líder patriarca debe ser consciente de que ese proceso, es un factor de éxito para su empresa. Y que no implica desprenderse de sus familiares.

## **5.2 Análisis de entrevista a CEO'S, dueños y fundadores de empresas del sector textil**

Una vez culminada la etapa de entrevista realizadas a los CEO'S, dueños y fundadores de las medianas empresas del sector textil. Se procedió al análisis e interpretación de los datos, a través de la aplicación del software Nvivo11, diseñado para el análisis de datos cualitativos. Este proceso se realizó en 2 etapas:

### **Etapa deductiva**

En esta etapa se crearon categorías para el análisis de datos de nuestra investigación y de acuerdo a los conceptos ya determinados, es decir se crearon “los nodos”.

## Etapas inductivas

Se inició a partir de las codificaciones de las entrevistas y se va creando “los nodos” de acuerdo al análisis de la entrevista.

Las codificaciones de los datos se inician de manera descriptiva y se va relacionando directamente con la “Categoría inductiva” previamente realizada.

Mediante el software NVIVO 11 se generó una “matriz descriptiva” que nos muestra un gráfico con la descripción cualitativa de las unidades textuales ingresadas en cada uno de los nodos, donde pasara al análisis de resultados obtenidos.

Una vez incorporado todos los nodos y obtenido los códigos y categorizaciones el programa genera diferentes visualizaciones de nuestro análisis, ofreciendo la información en formato de informe, mapas conceptuales, graficas, mapas ramificados o análisis de conglomerados. Ofreciéndonos la posibilidad de acercarnos a nuestros resultados, observándolos en dos o tres dimensiones. Además, nos permite el acceso a la información de texto en forma inmediata, a través de un vínculo que se genera en forma automática.

## Frecuencias de Palabra

Esta herramienta fue utilizada, ya que nos permitió en primera instancia identificar los conceptos más resaltantes que emergen de los recursos o nodos presentes en el proyecto, accediendo a la definición de parámetros de búsqueda, que nos permitió afinar la misma. Fue una herramienta muy útil para definir los temas centrales y categorías.

Figura N° 5.1

### Frecuencia de palabras



Fuente: Propia

A continuación, se presenta el análisis de conglomerado que nos permite diagramar los nodos a partir de las referencias de codificación.

**Figura N° 5.2**  
**Nodos comparados por cantidad de referencias de codificación**

Directorio familiar	Conocimiento del se...	Existe pro...	Referenci...	No cuen...	Aplica te...	Tiene pl...	Merito
No tiene planeado un sucesor	Formación técnica	Directorio con...	Neces...	Dedara...	Conti...	Sub...	Si ti...
	Profesional externo	Sugerencia	Profesiona...	Comité de dir...	Exis...	No...	Que t...
Aplica profesionalización	Si tiene planeado un...	Proceso de ge...	No hay pr...	Bienestar Lab...	Fuen...	Es...	
Valores	Experiencia	Profesional ex...	Cuentan c...	Autoritarismo	Estruct...	Dif...	
Tiene organigrama		No directivos ...	Considera l...	Renuevan pe...	En pr...	No...	No...
				No tiene ases...	Empod...	No ...	For...

Fuente: Propia

Al realizar las categorizaciones de esas codificaciones o nodos, encontramos que los resultados de mayor impacto observado, son los siguientes:

- La mayoría de las medianas empresas entrevistadas cuentan con un directorio familiar
- No tienen planeado un sucesor
- De acuerdo a la entrevista, indican que aplica profesionalización, pero entra en contradicción a la consulta si está incluido en su plan estratégico, a la cual responden no.
- Muchos coinciden que los valores son base importante en el desarrollo de su empresa.
- La mayoría de empresas entrevistadas poseen organigrama.

- Uno de los requisitos para la contratación de ejecutivos es el conocimiento del sector textil.
- Se observa que los empresarios dan la formación técnica a los operarios que han demostrado habilidades en sus tareas encomendadas,
- La mayoría coincide que contratan personal externo, pero no tienen autonomía en la toma de decisiones que la sigue manteniendo el CEO'S.
- La mayoría coincide en que uno de los requisitos para ser incorporado en la empresa debe tener experiencia en el sector.
- Y el resultado de menor impacto es que muchas de las empresas no cuentan con protocolo.

Una vez usadas estas herramientas se procedió a solicitar al programa un informe de análisis de las preguntas a través de la herramienta de gráficas. A continuación, se realizó el análisis de acuerdo a las diferentes dimensiones en que fue estructurada las preguntas en la entrevista que se le hicieran a los CEO'S, como son:

- Dimensión Recursos Humanos
- Dimensión Órganos de gobierno
- Dimensión de Sucesión
- Dimensión de Planeamiento Estratégico
- Dimensión de Profesionalización

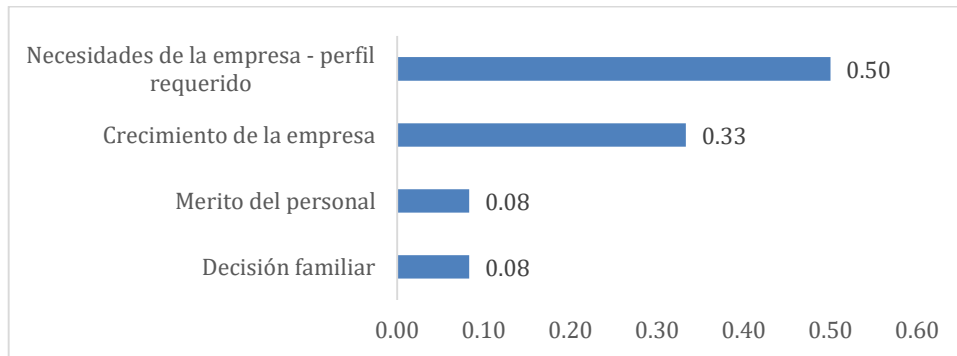


## Dimensión Recursos Humanos

### 1. ¿Por qué se seleccionan los cargos directivos de la empresa?

Figura N° 5.3

#### Motivos por los que se seleccionan los cargos directivos de la empresa



Fuente: Propia

En esta pregunta ahondamos saber el proceso por el cual ingresa un miembro más a la dirección, y observamos que usan a la empresa para dar trabajo a los familiares y designar puestos en la dirección; Así vemos que la mayoría de los familiares que están en edad de trabajar laboran en dicha empresa.

### 5 ¿Qué aspectos considera usted que tiene mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?

**Figura N° 5.4**  
**Aspectos a considerar para seleccionar un miembro de la empresa**



Fuente: Propia

En este punto determinamos que considera importante la empresa para que sea un miembro del directorio en cuanto a su legajo profesional.

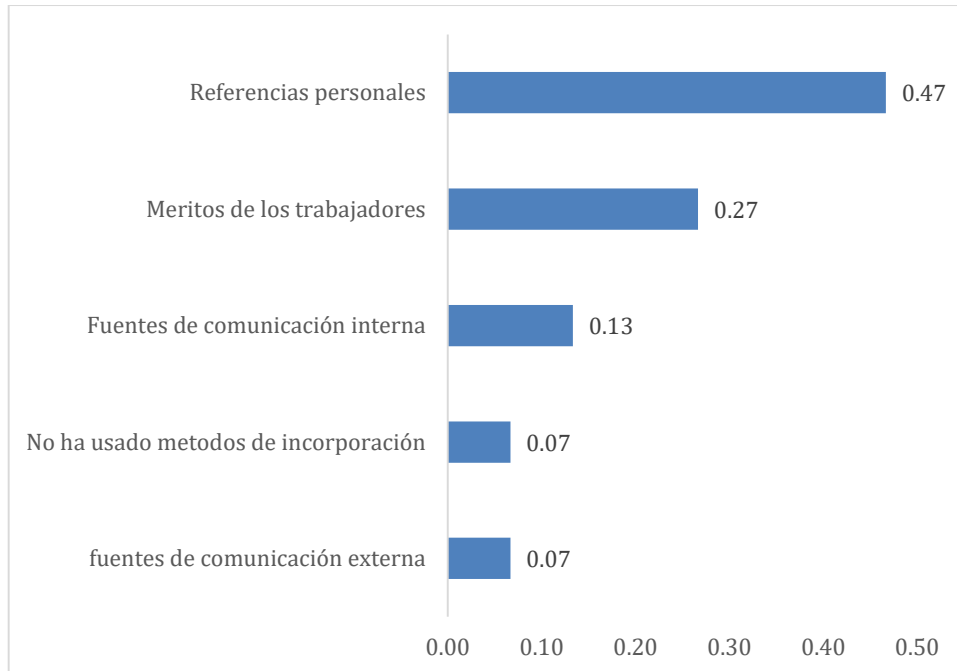
Según la gráfica 5, la empresa Tejido Santa Rita, indica que la empresa prefiere una mezcla entre profesionalismo y experiencia, aunado con los valores y que haya hecho mérito para merecer el puesto. En el caso de las otras empresas prefieren un mayor conocimiento del sector textil y confecciones y los otros contar con valores como el compromiso, integridad, coincidiendo en los valores.

Se aprecia que la empresa Enzo Textiles, valora más la parte académica, pero aun así no otorga atribuciones para tomar decisiones. La empresa Kukuli valora también la parte académica para ser seleccionado luego verifica los valores que tiene la persona en sus pruebas de selección y entrevistas.

#### 4. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?

Figura N° 5.5

##### Sistemas de incorporación de directivos no familiares



Fuente: Propia

Con esta pregunta deseamos saber que medios han utilizado para captar personal directivo externo y de qué manera la empresa los incorpora. Este medio utilizado para la captación de talento es valorado por las empresas, debido a que tratan de obtener el mejor candidato que cuenten con la experiencia, conocimiento del sector textil y confecciones y grados académicos, ayudándoles a profesionalizar a la empresa.

De acuerdo a la gráfica 8 lo más resaltante es que ninguna de las empresas encuestadas indica que usan el headhunting para reclutar este tipo de personal.

La primera forma de captar personal es mediante el contacto personal, es decir son referidos del sector textil y confecciones o que forman parte del entorno de la empresa familiar y que cuentan con la experiencia y conocimiento necesarios para asumir un puesto de responsabilidad. En donde la fuente interna es la segunda forma más usada para reclutar personal para estos puestos, es decir salen de la propia fuerza laboral de la

empresa, esto con la finalidad de buscar y brindar una línea de carrera para todos sus trabajadores.

La empresa Corporación Vensa usa el medio de fuente externa, en caso a nivel interno no logren encontrar el perfil del puesto, al igual que Textil Lydia MSAVE SA, por lo tanto, usan las dos fuentes tanto internas como externa para cubrir sus puestos. En ambos casos evalúan al candidato para el puesto con la misma rigurosidad sea externo o interno, de tal forma que se aseguran que el candidato debe poseer todas las condiciones y requisitos para asumir el puesto, siendo evaluados acorde al perfil requerido.

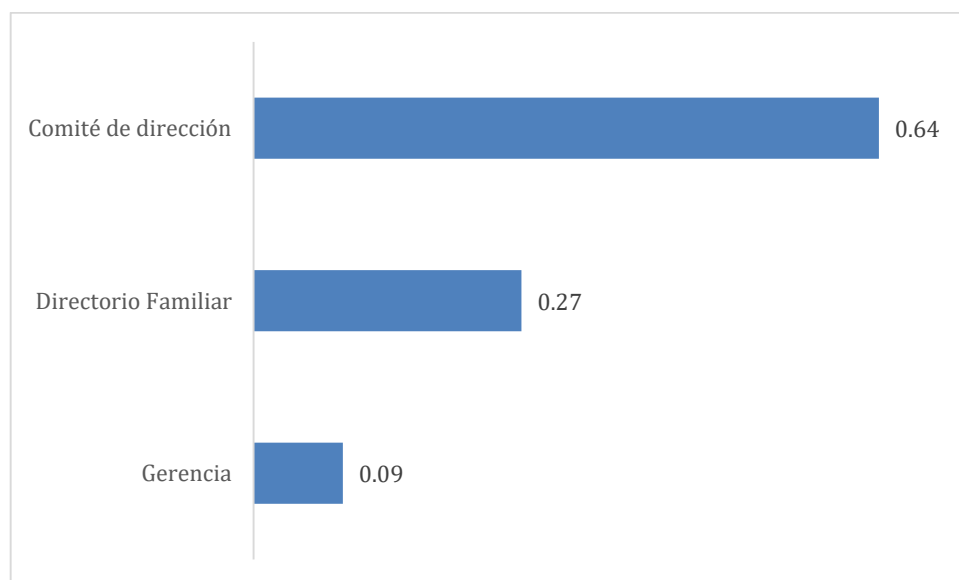
La empresa Tejido Santa Rita indican que no usan ningún medio, dado que todos los directivos son familiares y no tienen necesidad al menos por ahora, para incorporar directivos dentro de la empresa.

### **Dimensión Órganos de Gobierno**

#### **4. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

**Figura N° 5.6**

**Tipo de Estructura de organización**



Fuente: Propia

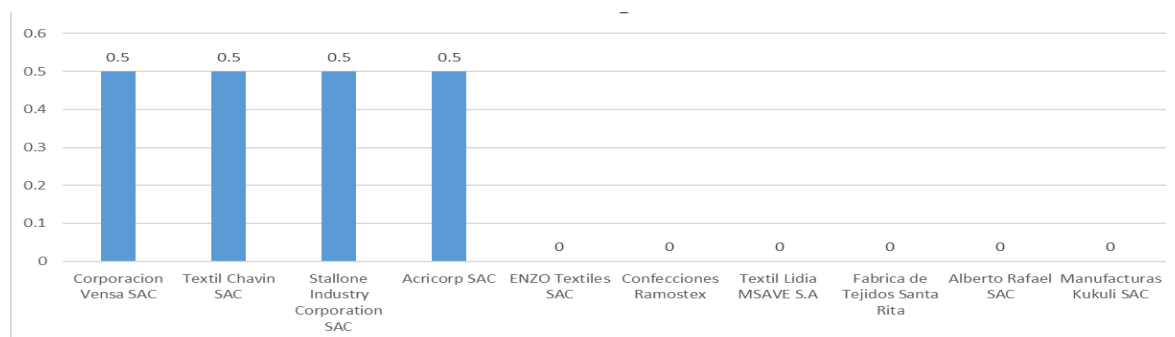
Del total de la muestra que ha sido analizada (10 empresas), 9 empresas (84.7% del total) indican que tienen un comité de dirección en las cuales exponen todos los planes de la empresa y se discuten las acciones a tomar. Esto es una parte importante de la profesionalización dado que, sobre este comité de dirección, también se evalúa el desempeño de la empresa y la profesionalización implica evaluar y brindar las oportunidades de mejora a desarrollar.

La empresa que posee una mejor estructura de organización es Acricorp SAC debido a que cuentan con todos los comités de dirección, de administración, lo cual se refleja en el buen posicionamiento a través de los años, sus resultados y habilidades de gestión.

### Dimensión de Sucesión

#### 5. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?

**Figura N° 5.7**  
**Procesos de preparación de sucesores**



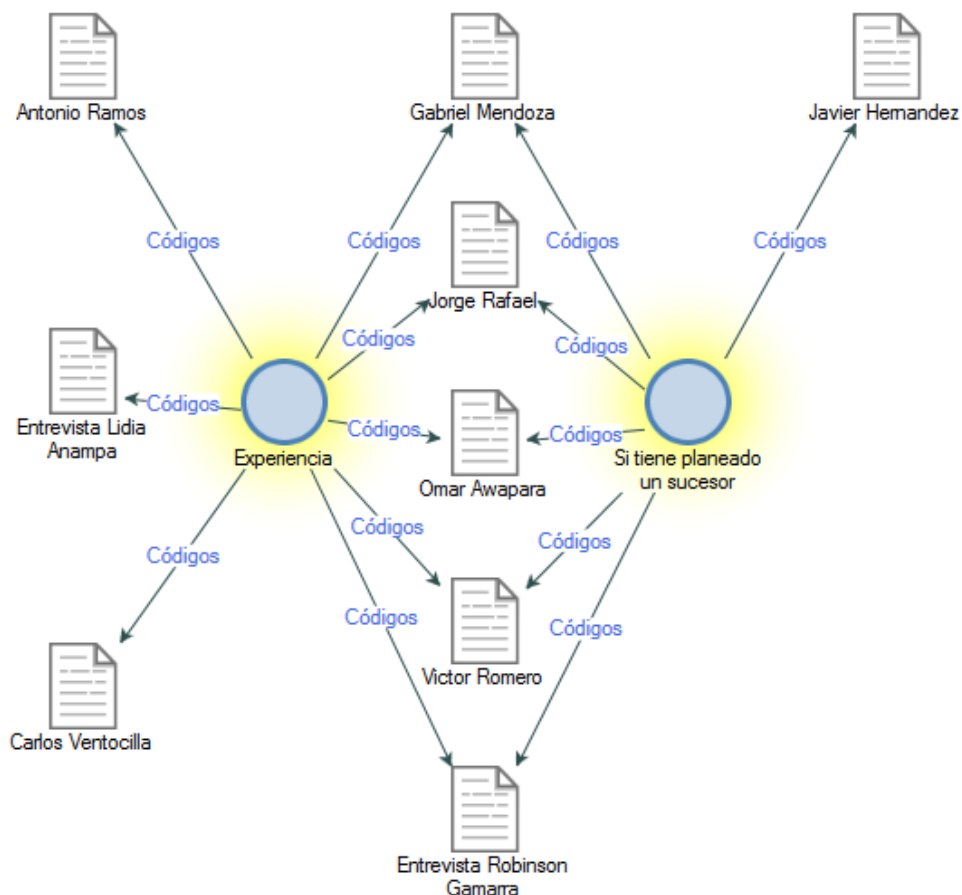
Fuente: Propia

Al preguntar sobre la sucesión y los planes de preparación, 4 empresas (30.8%) indica que, si cuentan con un plan de preparación, pero 6 empresas (69.2%) indican que no realizan ningún plan de preparación. Esto quiere decir debido a que no cuentan con

planes de sucesión, menos aún van a preparar al futuro sucesor. Por lo tanto, debido a que indica que la sucesión familiar es importante para la continuidad de la empresa y su permanencia de la marca, existe un gran trabajo por realizar por estas empresas para que pasen a la siguiente generación y preparen a sus futuros sucesores y de esta manera profesionalizar a la empresa.

Preparar a los sucesores es un aspecto muy importante dentro la “profesionalización”, pero consideramos que los fundadores no le toman mucha importancia, al visualizar el gráfico podemos indicar que cuatro de las diez empresas como: Corporación Vensa SAC, Textil Chavín SAC, Stallone Industry Corporation SAC, Acricorp SAC. le han dado importancia o han iniciado o están en sus planes el proceso de sucesión, considerando que en todas hay una cultura centrada en el patriarca, Según la gráfica adjunta podemos también indicar.

**Figura N° 5.8**  
**Empresa en proceso de sucesión**



Fuente: Propia

De acuerdo a la relación de nodos podemos indicar que los empresarios que si tienen planeado un sucesor y que la mayoría de las empresas requieren dentro de su equipo personal con experiencia y profesional. Nos muestra fuera de contexto la empresa Stallone, dado que, en la entrevista, nos informa que están en proceso (de primera generación a segunda generación), pero actualmente no tiene sucesor.

### **Dimensión de Planeamiento Estratégico**

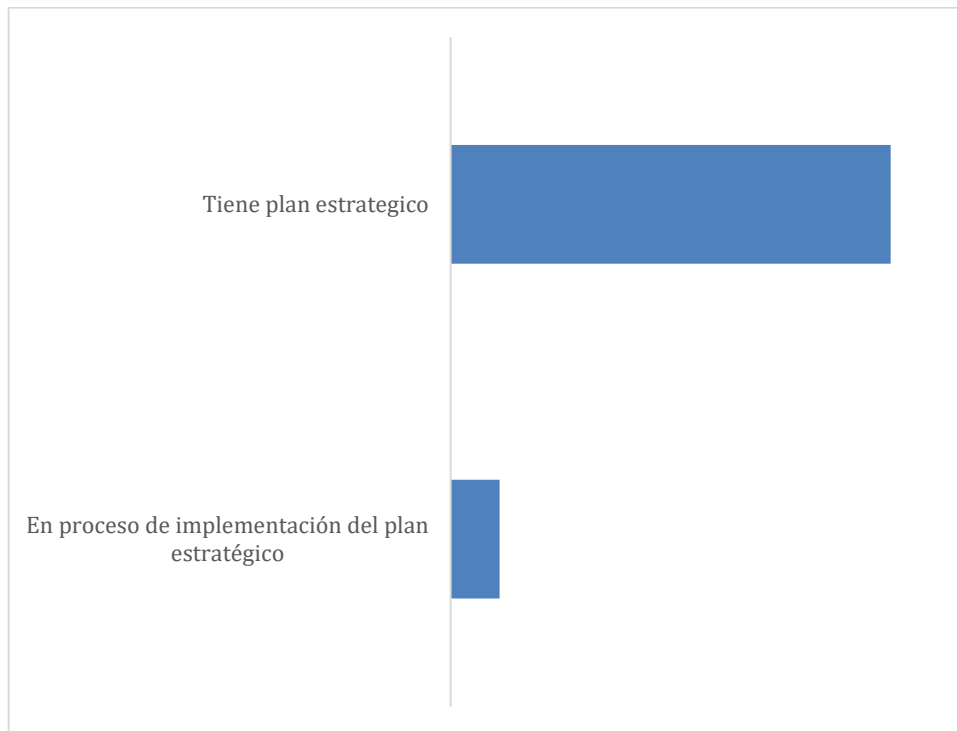
#### **6. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico? ¿Y está considerando dentro de ellos el proceso de profesionalización?**

Según los resultados obtenidos, se observa que el 90% de las empresas entrevistadas cuentan con un plan estratégico formal con el cual definen sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y estos son revisados cada cierto tiempo, pero no han considerado el proceso de profesionalización a largo plazo y el 10% de la muestra corresponde a la empresa ENZO Textiles quien nos informó que está en proceso de implementación y si está considerando el proceso de profesionalización.

Las empresas entrevistadas, han considerado a veces la profesionalización según las propias empresas como un evento no necesario, dado que realizan planes de expansión o crecimiento en ventas, sin considerar la profesionalización de cada área. Así mismo mucho de ellos tercerizan o contratan personal para los servicios específicos especializados en la materia requerida,

En muchas empresas, existe solo formación técnica (por ser trabajos operativos) en los trabajadores mas no una formación profesional superior.

**Figura N° 5.9**  
**Plan Estratégico**



Fuente: Propia

### **Dimensión de Profesionalización**

#### **7. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuan relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

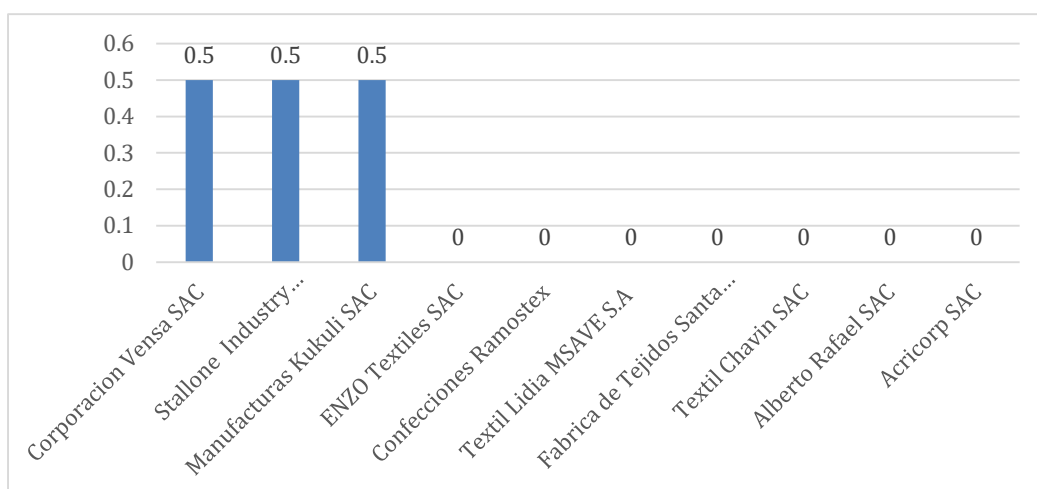
Según los resultados obtenidos el 33.33% contrata asesores externos o internos para que los ayude en el proceso de profesionalización, y quienes son los mismos que están trabajando a corto plazo incluirlo dentro de su plan estratégico. El 66.64% contrata profesional, pero solo aceptan sugerencias por quien toma la decisión final son los dueños o CEO'S.

Los profesionales con autonomía deberían ser los que estén brindando el soporte y tomando las decisiones oportunas contribuyendo al crecimiento de la empresa, pero también es muy importante que tengan conocimiento del sector textil y sus valores.



**Figura N° 5.10**

**Asesores externos o internos que apoyen al proceso de profesionalización**



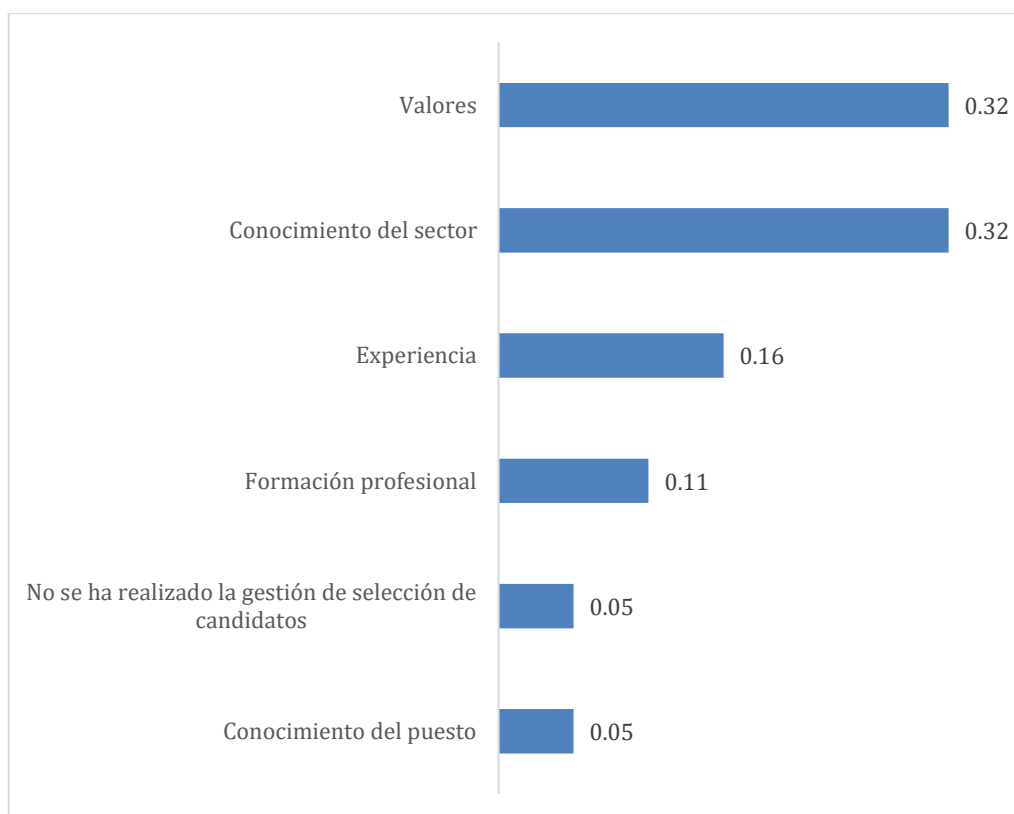
Fuente: Propia

**8. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto directivo?**

De la muestra realizada las empresas Textil Lidia y Acricorp (20% de la muestra) le preocupan que el candidato directivo a elegir conozca el sector textil, tenga valores y experiencia, cualidades que consideran muy importante para su desarrollo y crecimiento personal. El 50% prefieren que el candidato tenga valores y el 30% apuesta por la experiencia en el sector textil.

**Figura N° 5.11**

**Aspectos relevantes para seleccionar candidatos para el puesto directivo**



Fuente: Propia

Una vez realizado el análisis de los datos por dimensiones se procede a hacer un resumen por empresa, validando el nivel de profesionalización según resultado en el Anexo V.

- **Textil Lidia MSAVE S.A.**

Empresa dedicada a la confección de prendas, así como a la importación de textiles, cuenta con 26 años de suficiencia en el rubro.

**Dimensión Recursos Humanos:** la Gerente General nos indican que siempre dan prioridad a la empresa antes que a temas familiares. La gerente confía en tanto en las

decisiones de sus colaboradores pertenecientes a su familia, como colaboradores no familiares, pero la decisión final la toma el fundador. La empresa ya está en proceso de sucesión para la segunda generación y considera que es fundamental que exista un adecuado manejo del área de recursos humanos para implementar con éxito el proceso de profesionalización.

**Dimensión Órganos de Gobierno:** la Gerente General nos informa que tienen un Comité de Dirección, constituido legalmente; también nos indica que el fundador por un tema de convicción no está de acuerdo en contratar profesionales externos, pero la Gerente candidata a sucesora (hija) no tiene inconveniente en contratar a profesionales externos y especialmente mujeres. En cuanto a su estructura organizativa poseen manual de organización y funciones, así como también organigrama y considera que su actual gestión de gobierno les ha permitido iniciar el proceso de profesionalización que la empresa requiere

**Dimensión de Sucesión,** MSAVE SA tiene planificado la sucesión y actualmente está en preparación como sucesora Lidia, la hija del fundador; es decir de la primera a la segunda generación y es justamente en esta etapa que se está dando inicio al proceso de profesionalización de la mano de la sucesora.

**Dimensión de Planeamiento Estratégico,** MSAVE SA cuenta con un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo el cual revisan su fiel cumplimiento, asimismo se ha incorporado el proceso de profesionalización en el corto plazo.

Según lo declarado por la Srta. Lidia Anampa, podemos concluir, que Textil Lidia MSAVE S.A, ha iniciado con éxito el proceso de profesionalización.

- **Acricorp S.A.**

Empresa dedicada a la fabricación de hilos y fibra acrílica, con 24 años de experiencia en el mercado local y actualmente exporta a Bolivia.

**Dimensión Recursos Humanos,** el Gerente General manifiesta que prima las necesidades de la empresa antes que temas familiares. Existe confianza en las decisiones tanto de sus colaboradores miembros de la familia como colaboradores no familiares, sin embargo, la decisión final la toma el fundador, asimismo, determina como factor crítico en esta dimensión la falta de una gestión eficiente en recursos

humanos que permita seleccionar adecuadamente, capacitar y remunerar al personal de la empresa, y por ende contar con un proceso de profesionalización exitoso.

**Dimensión Órganos de Gobierno,** Acricorp SAC tiene un Comité de Dirección constituido legalmente; Tienen incorporado profesionales externos dentro de algunos órganos de la empresa, su gestión de gobierno se encuentra en proceso de implementación lo cual les ha permitido implementar la etapa inicial de la profesionalización en la empresa.

**Dimensión de Sucesión,** Acricorp SAC si han considerado la planificación del proceso de sucesión, el inicio del proceso de sucesión está planificado en un corto plazo, esto sería favorable para iniciar el proceso de profesionalización en la empresa.

**Dimensión de Planeamiento Estratégico,** ACRICORP SAC, manifiesta que cuenta con un plan estratégico anual, al cual revisan su cumplimiento de manera integral, dentro de este plan la empresa ha incorporado iniciar el proceso de profesionalización en el corto plazo, lo cual favorece a la empresa y al éxito de la implementación de la profesionalización

Según lo declarado por, Sr. Omar Alexander Awapara Huaymares, podemos concluir, que **Textil Acricorp SAC, tiene planificado el proceso de profesionalización.**

- **Confecciones Ramostex EIRL**

Es un negocio familiar dedicado a la confección de prendas de vestir, en especial de jeans, posee más de 30 años de experiencia en el mercado nacional.

**Dimensión Recursos Humanos,** el gerente tiene la confianza en sus trabajadores familiares y no familiares pero las decisiones finales no son ajenas al vínculo familiar. La gestión del personal esta a cargo del dueño, por lo que no cuenta con una adecuada gestión del área de recursos humanos limitando la profesionalización dentro de la empresa

**Dimensión Órganos de Gobierno,** Ramostex EIRL está dirigido por Comité de Dirección; no incorporaran profesionales externos. No posee organigrama. No cuenta con gestión de gobierno

**Dimensión de Sucesión,** Ramostex EIRL tiene planificado el plan de transferencia a su sucesora en el mediano plazo, consideran por el momento no iniciar esta etapa,

aunque en la actualidad la hija se viene preparando para asumir la dirección de la empresa.

**Dimensión de Planeamiento Estratégico**, Ramostex manifiesta que si tienen un plan estratégico, sin embargo no ha considerado dentro de este plan a la profesionalización.

Según lo declarado por el Sr. Antonio Feliz Ramos López, podemos concluir que, **Confecciones Ramostex EIRL, no tiene proceso de profesionalización**

- **Stallone Industry Corporation SAC**

Empresa dedicada a las ventas de ropa interior en general en la más alta calidad, con 21 años de experiencia.

**Dimensión Recursos Humanos**, el gerente tiene la confianza en sus trabajadores familiares y no familiares, la toma de decisiones aun es limitada, cuenta con un área de recursos humanos que vienen implementando una adecuada gestión del personal, desde la selección hasta la parte motivacional, esto permite además que inicio de la profesionalización se implemente favorablemente en la empresa.

**Dimensión Órganos de Gobierno**, Stallone Industry Corporation SAC tiene un Comité de Dirección; no incorporaran profesionales externos. Cuenta con organigrama, sin embargo, no posee una gestión de gobierno organización que favorezca el proceso de profesionalización al no existir claridad en las normas

**Dimensión de Sucesión**, Stallone Industry Corporation SAC actualmente viene realizando la transferencia de la primera a la segunda generación, la cual se esta desarrollando con éxito, ya que se ha planificado previamente y preparado al sucesor, esto es favorable para la implementación del proceso de profesionalización,

**Dimensión de Planeamiento Estratégico**, Stallone Industry Corporation SAC manifiesta que, si tienen un plan estratégico donde detalla el tipo de estrategia tanto para su crecimiento como para la implementación del proceso de profesionalización.

Según lo declarado por el Sr. Javier Hernández Casahuamán, podemos concluir que, que la empresa **Stallone Industry Corporation SAC, tiene planificado el proceso de profesionalización**

- **Alberto Rafael Soto SAC**

Negocio dedicado a la comercialización de prendas de vestir, con 42 años de suficiencia en el rubro.

**Dimensión Recursos Humanos**, el gerente tiene la confianza en sus trabajadores familiares y no familiares pero las decisiones finales no son ajenas al vínculo familiar, en cuanto a la gestión del área de recursos humanos esta en un proceso de mejora que permita realizar un manejo adecuado del personal, favoreciendo asimismo a la profesionalización.

**Dimensión Órganos de Gobierno**, Alberto Rafael Soto SAC tiene un Comité de Dirección; si incorporaran profesionales externos, pero no tienen autonomía en las decisiones, cuenta con organigrama, así como una gestión de gobierno.

**Dimensión de Sucesión**, Alberto Rafael Soto SAC y si tienen planificado la transferencia a sus sucesores y actualmente se encuentra en proceso.

**Dimensión de Planeamiento Estratégico**, Alberto Rafael Soto SAC manifiesta que si cuenta con un plan estratégico, donde se ha incorporado el proceso de profesionalización en el corto plazo

Según lo declarado por el Sr. José Antonio Rafael Misari, podemos concluir, que Alberto Rafael Soto SAC, **inició proceso de profesionalización.**

- **Textil Chavín SAC**

Empresa familiar dedicada a la fabricación de medias y calcetines en general, con 51 años de experiencia en el mercado nacional

**Dimensión Recursos Humanos**, el gerente tiene la confianza en sus trabajadores familiares y no familiares, aunque las decisiones finales están a cargo de los miembros de la familia, posee un área de recursos humanos encargada de la selección, capacitación, remuneración del personal, así como la selección del perfil para cada puesto, esto favorece la implementación del proceso de profesionalización de la empresa

**Dimensión Órganos de Gobierno**, Textil Chavín SAC tiene un Comité de Dirección legalmente establecido; si incorporaran profesionales externos, pero no tienen

autonomía en las decisiones. Su estructura organizativa está en proceso, cuentan con organigrama y gestión de gobierno.

**Dimensión de Sucesión**, Textil Chavín SAC tienen planificado iniciar en el corto plazo la transferencia a sus sucesores, quienes cuentan con la experiencia y preparación tanto profesional como práctica, asimismo, esto favorece el proceso de profesionalización en la empresa.

**Dimensión de Planeamiento Estratégico**, Textil Chavín SAC manifiesta que, si cuenta con un plan estratégico, donde se ha incorporado además del proceso de profesionalización y el proceso de sucesión en el corto plazo.

Según lo declarado por el Sr. Gabriel Ciro Mendoza Huamán, podemos concluir que Textil **Chavín SAC, inició proceso de profesionalización**

- **Manufacturas Kukulí SAC**

Negocio exclusivo para la comercialización de prendas de vestir de bebe, cuenta con más de 30 años de experiencia en el rubro.

**Dimensión Recursos Humanos**, el gerente tiene la confianza en sus trabajadores familiares y no familiares pero las decisiones finales no son ajenas al vínculo familiar. Su padre ya está en proceso de sucesión para la segunda generación, la gestión del recurso humano en la empresa es un factor importante para que la profesionalización se lleve a cabo.

**Dimensión Órganos de Gobierno**, Manufacturas Kukuli SAC tiene un Comité de Dirección; si incorporaran profesionales externos, pero no tienen autonomía en las decisiones. Posee gestión de gobierno, organigrama

**Dimensión de Sucesión**, Manufacturas Kukuli SAC tienen planificado la transferencia a sus sucesores, y actualmente se encuentran en proceso de preparación para la transferencia de la primera a la segunda generación

**Dimensión de Planeamiento Estratégico**, Manufacturas Kukuli SAC manifiesta que si cuenta con un plan estratégico el cual revisan su fiel cumplimiento, en este aspecto se define el tipo de estrategia para alcanzar el planteamiento en el corto, mediano y largo plazo, dentro del cual también han considerado a la profesionalización.

De acuerdo con las declaraciones del sucesor, Sr. Víctor Antonio Romero Silva, podemos concluir que Manufacturas **Kukulí SAC**, **tiene planificado el proceso de profesionalización.**

- **Corporación Vensa SAC**

Negocio dedicado a la confección de polos y otros artículos, con más de 51 años de experiencia. Exporta a Francia.

**Dimensión Recursos Humanos**, el gerente tiene la confianza en sus trabajadores familiares y no familiares pero las decisiones finales no son ajenas al vínculo familiar. Su padre ya está en proceso de sucesión para la segunda generación, poseen gestión del recurso humano en cuanto a selección y capacitación.

**Dimensión Órganos de Gobierno**, VENZA SAC tiene un Comité de Dirección; si incorporaran profesionales externos, pero no tienen autonomía en las decisiones. Si poseen organigrama y manual de organización y funciones

**Dimensión de Sucesión**, VENZA SAC actualmente no tiene planificado la transferencia a sucesores a corto plazo.

**Dimensión de Planeamiento Estratégico**, VENZA SAC manifiesta que si cuenta con un plan estratégico el cual revisan su fiel cumplimiento.

De acuerdo con las declaraciones del Sr. Carlos Walter Ventocilla Yauri, podemos concluir que Corporación **Vensa SAC**, **no tiene proceso de profesionalización.**

- **Enzo textiles S.A.**

Empresa dedicada a servicio de teñido y acabado de telas de tejido de punto, con más de 20 años de experiencia.

**Dimensión Recursos Humanos**, el gerente tiene la confianza en sus trabajadores familiares y no familiares pero las decisiones finales no son ajenas al vínculo familiar. Su padre ya está en proceso de sucesión para la segunda generación, cuenta con área de recursos humanos que realiza un manejo adecuado del personal

**Dimensión Órganos de Gobierno**, ENZO Textiles tiene un Comité de Dirección; si incorporaran profesionales externos, pero no tienen autonomía en las decisiones. No



poseen organigrama y pero si manual de organización y funciones, posee gestión de gobierno.

**Dimensión de Sucesión**, Enzo Textiles actualmente no tiene planificado la transferencia a sucesores.

**Dimensión de Planeamiento Estratégico**, ENZO Textiles, manifiesta que si cuenta con un plan estratégico, donde se ha incluido la profesionalización como un factor determinante para el éxito de la empresa.

De acuerdo con las declaraciones de la Srta, Amparo Ginocchio Reyes, podemos concluir que Enzo **Textiles SAC, inició proceso de profesionalización.**

- **Fábrica de Tejidos Santa Rita SR**

Empresa dedicada a producir cintas y pasadores, con más de 36 años de experiencia. Exporta a Bolivia, Ecuador, Colombia, Chile y en proceso Brasil.

**Dimensión Recursos Humanos**, el gerente tiene la confianza en sus trabajadores familiares y no familiares pero las decisiones finales no son ajenas al vínculo familiar. Su padre ya está en proceso de sucesión para la segunda generación. El área de recursos humanos gestiona adecuadamente la selección, capacitación, e incentivos del personal.

**Dimensión Órganos de Gobierno**, Santa Rita SRL, tiene un Comité de Dirección; si incorporaran profesionales externos, pero no tienen autonomía en las decisiones. Poseen organigrama y manual de organización y funciones.

**Dimensión de Sucesión**, Santa Rita SRL actualmente no tiene planificado la transferencia a sucesores, pero está en proceso de preparación para implementarse en el mediano plazo

**Dimensión de Planeamiento Estratégico**, Santa Rita SRL manifiesta que si cuenta con un plan estratégico el cual revisa su fiel cumplimiento, el proceso de profesionalización esta contemplado dentro del plan estratégico de la empresa.

De acuerdo con las declaraciones del sucesor, Sr. Robinson Gamarra Aliaga, podemos concluir que **Fábrica de Tejidos Santa Rita SRL, inició proceso de profesionalización.**

Se trabajó para el nivel de profesionalización con las siguientes categorías:

1. Perfil del gerente

2. Estructura organizativa
3. Uso de la tecnología
4. Planteamiento Estratégico

El cual se le dio un peso dentro de la matriz

Peso	Categorías
40%	Perfil de gerente
30%	Estructura organizativa
10%	Uso de tecnologías de información
20%	Planteamiento estratégico
<b>100%</b>	

Nivel de Profesionalización		
No tiene proceso de profesionalización	Planificado proceso de profesionalización	Inicio proceso de profesionalización
1 a 2.1	2.2 al 2.46	2.47 al 3

Dando como resultado de análisis lo siguiente:

Dimensiones	ENZO Textiles SAC	Confeciones Ramostex	Corporación Vensa SAC	Textil Lidia c MSA VE S.A	Fabrica de Tejidos Santa Rita	Textil Chavin SAC	Stallone Industry Corporation SAC	Alber to Rafael SAC	Acrico rp SAC	Manufacturas Kukuli SAC
Perfil de gerente	1	0.96	0.96	0.88	0.96	0.88	0.96	0.96	0.96	0.96
Estructura organizativa	0.84	0.48	0.48	0.54	0.6	0.6	0.6	0.6	0.48	0.48
Uso de tecnologías de información	0.14	0.1	0.14	0.26	0.22	0.3	0.22	0.26	0.22	0.22
Planteamiento estratégico	0.6	0.56	0.48	0.84	0.8	0.96	0.64	0.88	0.72	0.8
<b>Total</b>	<b>2.58</b>	<b>2.1</b>	<b>2.06</b>	<b>2.52</b>	<b>2.58</b>	<b>2.74</b>	<b>2.42</b>	<b>2.7</b>	<b>2.38</b>	<b>2.46</b>

Cuya categorización nos detalla:

	ENZO Textiles SAC	Confeccion es Ramostex	Corporaci on Vensa SAC	Textil Lidia c MSAVE S.A	Fabrica de Tejidos Santa Rita	Textil Chavin SAC	Stallone Industry Corporati on SAC	Alberto Rafael SAC	Acricorp SAC	Manufac turas  Kukuli SAC
Resultados	Inicio proceso de profesion alización	No tiene proceso de profesion alización	No tiene proceso de profesion alización	Inicio proceso de profesion alización	Inicio proceso de profesion alización	Inicio proceso de profesion alización	Planificad o proceso de profesion alización	Inicio proceso de profesion alización	Planificad o proceso de profesion alización	Inicio proceso de profesion alización

Y podemos concluir que de las empresas en estudio el 60% ha iniciado el proceso de profesionalización, el 20% tiene planificado incluir el mismo en el plan estratégico y 20% no el proceso de profesionalización.

## CAPITULO VI MODELO PROPUESTO

### 6.1 Título de la Propuesta

Lineamientos estratégicos para la profesionalización de las medianas empresas en el sector textil de Lima Perú.

### 6.2 Presentación de la Propuesta

El Sector textil ha venido desarrollándose y creciendo de manera informal, la mediana empresa, las cuales están conformadas casi en su totalidad por empresas familiares, han venido siendo administradas desde una perspectiva empírica e intuitiva, donde su fundador emprendedor posee conocimientos sobre el negocio, pero con muy poco conocimiento en temas de gestión de recursos y capacidades, así como también de planificación, planes estratégicos, gestión por proceso e incluso en la exportación de productos. Ante este escenario de limitaciones, de alta competitividad, de grandes cambios tecnológicos y la gran participación de este sector en la economía del país, se hace ineludible el proceso de profesionalización de estas medianas empresas.

Según Dedeu y Torrent (2003) la profesionalización de las personas que gerencian las empresas es una de sus principales carencias, especialmente cuando se hacen traspasos generacionales, por lo que se convierte sin duda, en uno de los más grandes desafíos para las empresas familiares para garantizar su continuidad.

De acuerdo con el Autor Alberto Gimeno (2005), profesor de ESADE, la profesionalización está relacionada con la transformación de una organización; lo que permite que la estrategia no esté enfocada exclusivamente en el emprendedor, sino que pueda ser compartida con objetivos, políticas y planes de actuación dentro de la empresa.

Partiendo de estas premisas y de los resultados que esta investigación arroja, se hace necesario realizar una propuesta de profesionalización, desarrollando lineamientos estratégicos a fin de ofrecerles a las medianas empresas herramientas que permitan su proceso de profesionalización, y por ende promover su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad.

### **6.3 Justificación de la propuesta**

La elaboración de la presente propuesta de lineamientos estratégicos para la profesionalización de la mediana empresa familiar del Perú, basada en la teoría de los recursos y capacidades, la cual asume que las empresas poseen diferentes características entre sí, en relación a los recursos y capacidades en un momento determinado, difiriendo entre sí, dado que no todas están en la misma condición.

Para Cuervo(1993) un rediseño estratégico organizativo de la empresa para explotar el enfoque basado en recursos y capacidades, debe incluir la valoración y control de activos intangibles, la creación y perfeccionamiento de rutina organizativas, énfasis en el trabajo en equipo, la cooperación e integración, implementación de estrategias basada en este enfoque, el establecimiento de procesos de aprendizaje, de innovación y de gestión de conocimiento, evaluación constante de los recursos y capacidades, comportamiento de los rivales, previsión de necesidades futuras.

Al implementar estos lineamientos se espera además una materialización efectiva de las estrategias de la empresa en los que respecta a la profesionalización, minimizando

la resistencia a los cambios e innovaciones y promoviendo el cumplimiento de metas. Adicionalmente, el modelo sistematiza el proceso de profesionalización de la empresa, haciendo evidentes áreas de mejoras que pueden ser trabajadas en el corto, mediano o largo plazo dependiendo de su naturaleza.

## 6.4 Objetivos de la Propuesta de Innovación

### 6.4.1 Objetivo General

Lineamientos estratégicos para la profesionalización de las medianas empresas en el sector textil de Lima Perú.

### 6.4.2 Objetivos Específicos

- Sensibilizar a los CEO'S de la mediana empresa del sector textil, sobre la importancia del proceso de profesionalización.
- Capacitar a los CEO'S y directivos sobre los factores de éxito para la profesionalización
- Diseñar un plan estratégico a mediano y largo plazo que implique el proceso de profesionalización
- Evaluar los niveles de avances en la gestión de los lineamientos para la profesionalización.

**Tabla N° 6.1**

### Modelo propuesto

Objetivo específico	Estrategia	Acciones sugeridas	Recursos
Sensibilizar a los CEO'S de la mediana empresa del sector textil, sobre la importancia del proceso de profesionalización.	* Sensibilización al CEO'S y al personal jefe de los diferentes departamentos, unidades o secciones. * Reuniones expositivas * Lluvia de ideas	* Solicitar reunión con los CEO'S y directivos para exponer resultados de la investigación * Exponer los resultados de la investigación e informar a los altos directivos sobre la importancia del proceso de profesionalización. * Realizar la conclusiones y acciones concretas	MBA especialista en el sector. Video. Laptop.
Capacitar a los CEO'S y directivos sobre los	Entrenamientos de expertos.	* Formar al personal directivo	Expertos Video

factores de éxito para la profesionalización		* Conformar equipos de trabajo para el diseño y aplicación de los lineamientos estratégicos	Laptop
Diseñar un plan estratégico a mediano y largo plazo que implique el proceso de profesionalización	Diseño de un plan estratégico de acuerdo a las dimensiones.	<p><b>* Dimensión de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Plan de selección, capacitación y profesionalización de la empresa</li> <li>+ Plan de incentivo y evaluación de desempeño</li> <li>+ Elaboración de los perfiles de cargo</li> </ul> <p><b>*Dimensión Órganos de Gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Plan gestión de la gerencia</li> <li>+ Definición explícita de las funciones y responsabilidades de los gerentes</li> <li>+ Claridad de las funciones e interdependencia de los familiares</li> <li>+ Formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos superiores o inmediatos.</li> <li>+ Definición de las funciones explícitas del comité directivos</li> <li>+ Planes para la incorporación de gerentes profesionales.</li> <li>+ Planes de seguimiento y evaluación de los planes y objetivos estratégicos.</li> </ul> <p><b>*Dimensión de Sucesión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Plan de sucesión que incluye la preparación, capacitación y profesionalización del sucesor</li> <li>+ Elaboración del perfil de sucesor</li> </ul> <p><b>*Dimensión Planeamiento Estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Diseño de un plan estratégico que incluya:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Visión estratégica y competitividad de la empresa;</li> <li>2) Elecciones de sus opciones estratégicas concerniente a los mercados en que opera, los productos que ofrece y los recursos de que dispone;</li> <li>3) Nivel de internacionalización de su mercado y cliente;</li> </ol>	Gerentes, directivos, asesores y expertos

		<p>4) Plan de profesionalización de la empresa</p> <p>+ Plan de evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Grado de utilización y eficacia de la gerencia para guiar las orientaciones estratégicas</li> <li>2) Grado de utilización de investigación de mercado;</li> <li>3) Grado de formalización del proceso estratégicos;</li> <li>4) Grado de utilización de alianzas estratégicas, productivas o comerciales con otras empresas.</li> </ol> <p>+ Implementación del departamento.</p>	
<p>Evaluar los niveles de avances en la gestión de los lineamientos para la profesionalización.</p>	<p>Revisión de los indicadores y de la efectividad de los mismos.</p>	<p>* Revisar los planes periódicamente</p> <p>* Revisión de indicadores de los lineamientos estratégicos de los planes.</p> <p>* Revisar la efectividad de los lineamientos de los planes estratégicos para el proceso de profesionalización.</p>	

## **CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

#### **O.G. Determinar cuáles son los factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil de Lima**

- El fundador debe estar abierto al cambio
- Contar con una política clara y coherente en recursos humanos.
- La creación de las estructuras dentro de su órgano de gobierno debe mantenerse familiar y empresarial.
- Contar con un plan de sucesión.
- Considerar dentro de su plan estratégico el proceso de profesionalización.

#### **O.E.1. Diagnosticar la problemática en la mediana empresa del sector textil**

- Todas las empresas entrevistadas son medianas empresas familiares, presentando problemas en sus relaciones familia-empresa. Expresado en tensiones y rivalidades, producto de la ausencia de normas explícitas que regulen la interacción y los límites, dificultando la soluciones a los problemas
- Se ha evidenciado que las medianas empresas del sector textil limitan la contratación de personal en los puestos claves para darle la preferencia al familiar sea o no profesional. Indefinición de una política de recurso humano. Dificultad para los perfiles de cargos que requieren profesionales. Escasa o nula participación del personal profesional en la toma de decisión.
- Ausencias de estructura organizativa, y algunas que las poseen son muy personalista. El liderazgo se centra y orienta a una gestión personalista-fundador. El fundador se resiste al cambio y toma decisiones en forma autoritaria. Ineficacia en la formación del consejo de administración. La gerencia se maneja muchas veces de forma empírica e intuitiva.
- Dificultad para planificar con anticipación la sucesión en la propiedad y la gestión. Ausencia de un plan de sucesión que sea explícito y escrito. Resistencia del fundador a retirarse de la empresa
- Resistencia a la renovación continúa de estrategias. Dificultad para incorporar nueva tecnología de proceso y la adaptación y renovación de sus productos. Aunque tengan planes estratégicos, no tienen incluido el proceso de profesionalización. Los planes son a corto plazo en su mayoría.

**O.E.2. Determinar el nivel de profesionalización en la mediana empresa del sector textil.**

- Realizado el estudio a las 10 medianas empresas textiles se llegó a determinar mediante las 4 categorías definidas: Perfil del gerente, estructura organizativa, uso de tecnología de la información y planeamiento estratégico que el 60% ha iniciado el proceso de profesionalización, el 20% tiene planificado incluir en su plan estratégico la profesionalización y 20% aún no tiene planeado el proceso de profesionalización.



### **O.E.3. Identificar los factores externos que contribuyen al éxito de la profesionalización de las medianas empresas del sector textil.**

La mediana empresa para desarrollar su actividad debe conocer su entorno, es decir todo aquello que esta fuera de su control, es el conjunto de elementos externos a la organización y que son relevantes para su actuación.

Por lo tanto, podemos considerar el entorno, como todo aquello que es ajeno a la empresa, pero que a la vez la afecta en el desarrollo de su actividad.

- La formalización de la empresa.
- El costo del proceso de la profesionalización para contratar consultores externos.
- El avance tecnológico.
- Alta competitividad

## **7.2 RECOMENDACIONES**

1. Con esta investigación recomendamos como punto de partida sensibilizar a los CEO'S sobre la importancia del proceso de profesionalización.
2. Esta investigación podría servir de sustento a la mediana empresa, para que desarrollen lineamientos y estrategias que le permitan iniciar el proceso de profesionalización de su empresa, que propicien su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad.
3. Dada la importancia del tema se recomienda seguir investigando, con la finalidad de profundizar en aspectos tales como perfiles de competencias de profesionales del sector textil, conocimientos explícitos dentro de la empresa, estrategias descentralizadas y estrategias formalizadas, entre otros temas.
4. Recomendamos que exista el apoyo a través del estado, instituciones educativas, gremios para seguir investigando e innovando permitiendo el desarrollo de las

medianas empresas en el sector textil por medio del asesoramiento, charlas o programas de capacitación, logrando que la profesionalización sea uno de los ejes más importante para el éxito de las mismas.

5. Se propone abordar a profundidad los factores externos como futuras investigaciones para las medianas empresas familiares, en el sector textil.

## **Bibliografía**

Alzas, T., Casa, L., Luengo, R., Torres, J., & Verissimo, S. (2016). Revisión *Metodológica de la triangulación como estrategia de investigación*. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, 639-648.

Amar (2004), *Family business concepts and for analysis*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/316531911\\_Family\\_business\\_concepts\\_and\\_models\\_for\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/316531911_Family_business_concepts_and_models_for_analysis).

Amat, J (2002) *La continuidad de la Empresa Familiar*, 2da Edición, Barcelona.

Andrade S. (2006) *Diccionario de Economía*, Tercera Edición, Editorial Andrade, Pág. 257.

Arones, H., Borda, L., Montes, V., Vásquez, E. (2017) *Principales desafíos que enfrenta las empresas familiares medianas de segunda generación en el inicio del proceso de profesionalización en Lima*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima – Perú.

Arias, M. (2010). *La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*. *Revista de Investigación y Educación en Enfermería*, (Pág.13-26). Lima-Peru

Asencio K., S. García, R. Ladron, R., Puño P. (2016). *La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima: Estudios de Casos*” (tesis magister). Universidad Esan, Lima, Perú.

Astrachan y Kolenko (1994), *Revista Científica electrónica de ciencias gerenciales*, *El reto de la dirección de RH para las empresas familiares: estado de la cuestión*, <http://www.redalyc.org/pdf/782/78225158006.pdf>.

Barry Bernard (1976) *Empresa familiar, cambio y terapia familiar*. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1359/1/01211\\_a.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1359/1/01211_a.pdf).

Bustamante (2015). *Determinantes de las exportaciones no tradicionales en el Perú 2002-2015*. Recuperado de [http://economia.unmsm.edu.pe/art/2015/Exportaciones\\_19.10.15.pdf](http://economia.unmsm.edu.pe/art/2015/Exportaciones_19.10.15.pdf).

Cabrera, K. (2005). *La generación siguiente II: La perspectiva de los sucesores*. En J. Corona, *Manual de la empresa familiar* (págs. 385-402). Barcelona: Ediciones Deusto.

CONOCER – México – “*Competencias de personas y Perfiles Ocupacionales*”. 2011  
Recuperado de.

[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/competencias\\_perfilesocupacionales.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/competencias_perfilesocupacionales.pdf).

Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Consejo Nacional de la Competitividad (2012), *Agenda de Competitividad 2012-2013*, Ministerio de Economía y Finanzas pág.24, Lima – Perú.

Cromie, Dunn, Sproully y Chalmers, *Profesionalización empresarial en empresas familiares* Pag 59 – Recuperado de

[https://www.researchgate.net/profile/Rafael\\_Portillo\\_Medina/publication/310795468\\_Profesionalizacion\\_empresarial\\_en\\_empresas\\_familiares\\_Una\\_construccion\\_teorica/links/583710c908ae3d91723bb8a3/Profesionalizacion-empresarial-en-empresas-familiares-Una-construccion-teorica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Portillo_Medina/publication/310795468_Profesionalizacion_empresarial_en_empresas_familiares_Una_construccion_teorica/links/583710c908ae3d91723bb8a3/Profesionalizacion-empresarial-en-empresas-familiares-Una-construccion-teorica.pdf).

Cuervo, A.(1993). *El Papel de la empresa en la competitividad*. *Papeles de Economía Española*.

Cuervo (1993), Artículo: La antigüedad de las pequeñas y medianas empresas y su relación con la competitividad,

[https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/mendoza\\_moheno\\_jessica/la\\_antiguedad\\_de\\_las\\_pymes\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_la\\_competitividad.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/la_antiguedad_de_las_pymes_y_su_relacion_con_la_competitividad.pdf).

Davenport & Prusak (1998), *intangibile capital*, Catalunya, España,  
<http://www.redalyc.org/pdf/549/54929516005.pdf>.

Davis, J. A. (2009) *El desafío de profesionalizar una empresa familiar*. Gestión.  
<http://anhsmsglobal.com/notas/43270-el-desafio-profesionalizar-una-empresa-familiar>.

Diario El Peruano (6 de noviembre del 2017). *La producción del sector textil crecerá 3% este año*. Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-la-produccion-del-sector-textil-crecera-3-este-ano-60879.aspx>.

Diario Oficial El Peruano (6 de noviembre del 2017). *La producción del sector textil crecerá 3% este año*. Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-la-produccion-del-sector-textil-crecera-3-este-ano-60879.aspx>.

Diccionario Real Academia Española (2018), Definición de Experto  
<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=experto>.

Dedeu y Torrent (2003),  
<http://torrentdedeu.com/sites/default/files/RECOPIACIONARTICULOS-2.pdf>.

Dodero y Lansberg (2000), *REVISTA ESPACIOS, Tecnologías de Información y comunicación, y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela* – Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n38/16373828.html>.

Dodero S. (2002), *El secreto de las empresas familiares exitosas*, Ed. El Ateneo – 1ra Ed. Argentina.

Galdeanos, Carlos - Competencias profesionales – 2010. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v21n1/v21n1a4.pdf>.

García del Junco J. y Casanueva C (1991) *Prácticas de la Gestión Empresarial*, Mc Graw Hill, (Pág .3).

Guzmán A. -Sala, A. Mayo Castro (2016) *La formación y profesionalización en las empresas familiares*, pag 193.e n Pomoca, Tabasco, México.

Gimeno, A. (2013). *Empresa Familiar Club Funcional y Sectorial*. Newsletter ESADEALUMNI.

Gimeno A. (2005), *Profesionalización de la empresa*, Recuperado de :  
<https://masonerialibertaria.com/2015/07/09/la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar/>.

Gimeno A. (2013) – *La profesionalización de la empresa familiar*. Recuperado de  
<https://www.grandespymes.com.ar/2015/07/08/la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-2/>.

Grant, R.M.(1996). *Dirección Esrategica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*(PP. 114-135. Civita, Madrid.

Gersick et al (1997), *Ciencias revista de investigación. el modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. Recuperado de  
<https://es.scribd.com/document/332003673/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932-1>

Habbershon, Williams & Mac Millan, (2003) *el enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares*. Recuperado <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214005.pdf>  
<https://www.uv.mx/chinaveracruz/files/2013/02/2-investigacion-sobre-el-liderazgo-paternalista-en-las-empresas-chinas.pdf>.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.

Hinostroza, L.(2011). *Los fundamentos de éxito de la empresas familiares en el Perú*. Lima – Perú.

Hinostroza, Lozano, Montes y Vásquez (2017), *Principales desafíos que enfrentan las empresas familiares medianas de segunda generación en el inicio del proceso de profesionalización en Lima*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Hurtado Pérez, Wilber (2017). *Influencia de la profesionalización en la Mejora de la competitividad de la pyme en el Perú: empresas familiares del sector Manufactura*". Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Información (2017) *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Manufactureras – Resultados de la encuesta Económica Anual 2016*.

Ibarra y Hernandez (2002), *la teoría de los recursos y las capacidades*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793552.pdf>

Ibarra, S. y Hernandez, J (2002) *Teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Ediciones Universidad de Valladolid. Revista Anales de estudios económicos y empresariales. N° 15 pp. 63-89.

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2013) *Micro, Pequeñas y medianas empresas concentran más del 20% de las ventas*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np133-2013-inei.pdf>.

Irving Chiroque (2012) *Clasificación De Empresas en el Perú. Ensayos de Calidad*.

Jhon A. Davis, (2009), Artículo: *El desafío de profesionalizar una empresa familiar* – Recuperado de <https://www.grandespyemes.com.ar/2014/10/14/el-desafio-de-profesionalizar-una-empresa-familiar-3/>.

Kart Lewin (1968) ) *Empresa familiar, cambio y terapia familiar*. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1359/1/01211\\_a.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1359/1/01211_a.pdf).

Leon Guerrero, Mc Cann, Haley (1998), *La investigación en la empresa familiar : “Un debate sobre la existencia de un campo independiente”* Pag 48, [https://www.researchgate.net/profile/Rafael\\_Portillo\\_Medina/publication/310795468\\_Profesionalizacion\\_empresarial\\_en\\_empresas\\_familiares\\_Una\\_construccion\\_teorica/links/583710c908ae3d91723bb8a3/Profesionalizacion-empresarial-en-empresas-familiares-Una-construccion-teorica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Portillo_Medina/publication/310795468_Profesionalizacion_empresarial_en_empresas_familiares_Una_construccion_teorica/links/583710c908ae3d91723bb8a3/Profesionalizacion-empresarial-en-empresas-familiares-Una-construccion-teorica.pdf).

Lopez Eguilaz, (1996) *revista de investigación, ciencia tecnología e innovación y los países menos desarrollados*. Recuperado de <https://www.madrimasd.org/revista/revista24/aula/aula1.asp>.

López, J.(1996) *Los Recursos Intangibles en la Competitividad de la Empresa. Un análisis desde la Teoría de los Recursos*. The Bell J. of Economics 13 pp 418-438.

López M. y Gerrero R. (2017) *Modelo de inteligencia de negocios y analítica en la nube para pymes del sector retail* : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Marca Perú (2018) *El algodón más fino del mundo es peruano*. Recuperado de: <https://peru.info/es-lat/Talento/Noticias/6/26/el-algodon-mas-fino-del-mundo-es-peruano>.

Matsuda, Matayoshi Angélica, (2012) *Presentación a la Agenda de Competitividad 2012-2013, Consejo Nacional de la Competitividad, Ministerio de Economía y Finanzas*. Lima – Perú.

Meroño , A. (2009). *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, Pg 80-98.

Ministro Olaechea P. *Producción Textil crecería alrededor de 3%*. <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/665-ministro-olaechea-produccion-textil-creceria-alrededor-de-3-este-ano-alentada-por-una-mejora-en-la-demanda-del-mercado-interno-y-externo>.

MUCCI, Ottorino Oscar - *Empresas familiares*. Recuperado de: [http://nulan.mdp.edu.ar/1359/1/01211\\_a.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1359/1/01211_a.pdf).

OEA, Organización de Estados Americanos, [https://www.researchgate.net/publication/321389746\\_La\\_competitividad\\_de\\_la\\_Mipyme\\_en\\_el\\_nivel\\_micro\\_El\\_caso\\_de\\_Queretaro\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/321389746_La_competitividad_de_la_Mipyme_en_el_nivel_micro_El_caso_de_Queretaro_Mexico).

Olabuenaga, J. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Barcelona: Deusto.

Patton, M. (2002). *Decades of developments in qualitative inquiry. Qualitative social work*. Londres.

Penrose E., (1959). *Teoría de los Recursos y Capacidades, La Teoría de los Recursos y las Capacidades. Un Enfoque Actual En La Estrategia Empresarial*, Hernández J., Cuba. Recuperado de [Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552%20\(2\).pdf](http://dialnet-laTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552%20(2).pdf)

Porter, Michael E. (2003), *Ser competitivo, Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto, Barcelona- España, (pág.163).

Produce (2015) *Industria textil y confecciones. Estudio de investigación sectorial*. Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/oe-documentos-publicaciones/documentos-de-trabajo/item/725-textil-y-confecciones>.

Promperu, *El Perú alberga el algodón más fino del mundo, talento noticias*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/TALENTO/Noticias/6/26/peru-alberga-el-algodon-mas-fino-del-mundo>.

Revistas Investigación – *Los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú* – HINOSTROZA L. -  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8821/7658>

PwC (2012). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*.

PwC(2014). *Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú. Global Family Business Survey*.

Recursos SAC Consultora Empresarial. (2018) *La Pequeña y Mediana Empresa en el Perú: Fortalezas y Debilidades*. Recuperado de [http://www.recurssosa.com/Documentos/9\\_1\\_1.htm](http://www.recurssosa.com/Documentos/9_1_1.htm).

Rodrigo Naranjo (2012) - *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005).

Romero R. (2005) Marketing, Editora Palmir E.I.R.L., (Pág. 9.).

Salvador, Oscar Aprende Innova y emprende tu pasión (2018). *Cómo funciona una Sociedad Anónima*, recuperado de: <http://blog.sumatealexito.com/como-funciona-una-sociedad-anonima/>.

Tadeo Basco, R. J. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Analisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Tesis presentada para optar el grado de Doctor* , Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Valdemoros, A., Ponce de Leon, A., & Sanz- Arazuri, E. (2011). *Fundamentos en el manejo del NVIVO 9, como herramienta al servicio de estudios cualitativos*. Dianet, (Pág, 11-29.).

Ucha F. (2013). Textil, Definición ABC 15/10/2013. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/economia/textil.php>.

Zamorar (2018) *Clasificación de una empresa*. Recuperado de: <https://izamorar.com/clasificacion-de-una-empresa/>.

Zhang Kai, Huang Ying – *Investigación sobre el liderazgo paternalista en las empresas chinas y su relación con el compromiso organizacional OC y con el comportamiento organizacional ciudadano OCB*. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1359/1/01211\\_a.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1359/1/01211_a.pdf).

## **ANEXO I**

### **GUIA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS ACADEMICOS**

#### **DATOS PERSONALES:**

<b>NOMBRE</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	
<b>CARGO</b>	
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	
<b>FECHA</b>	

#### **DATOS ACADEMICOS Y DE EXPERIENCIA:**

Se inició la entrevista consultando lo siguiente:

1. ¿A su criterio, qué opina usted del proceso de profesionalización en las medianas empresas?
2. ¿En cuanto a la institucionalidad de las medianas empresas, qué factores considera usted importante para su fortalecimiento?
3. ¿Considera que para la sostenibilidad de la mediana empresa es trascendental separar el vínculo familiar?
4. ¿Cuáles considera usted son los principales inconvenientes de la relación familia - empresa - propiedad?



5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejerce el patriarca en las empresas familiares? y ¿De qué manera ese estilo de dirección beneficia o perjudica el proceso de profesionalización? ¿Qué opina usted?
6. ¿Cree usted que existe renuencia o resistencia al cambio por parte del líder fundador?
7. ¿Qué tipo de comportamientos disfuncionales (egocentrismo, posesividad, exhibicionismo, otros) considera usted que pueden existir por parte de directivos que afecten a los objetivos de la empresa?
8. ¿Qué debe hacer la mediana empresa para establecer un sistema estratégico de gestión en el área de recursos humanos?
9. ¿Qué cualidades cree usted que debe tener un directivo para trabajar en una mediana empresa?
  - a) Motivación
  - b) Aspiración
  - c) Flexible
  - d) Paciencia
  - e) Formación
  - f) Iniciativa
  - g) Visión Global
  - h) Liderazgo
  - i) Experiencia en mediana empresa
  - j) Ética
  - k) Sentido Común
  - l) Trabajo en equipo
  - m) Profesionalidad
  - n) Compromiso
  - o) Honradez
  - p) Otros: Indicar cuáles.
10. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño se debe realizar a todos los miembros de la empresa?
11. ¿Considera usted, que, en cuanto a procesos de profesionalización, existen diferencias entre la implementación en una empresa familiar del sector textil a una de otro sector?
12. Tiene usted algún comentario o sugerencia en cuanto al éxito de la profesionalización en las medianas empresas.

Muchas gracias.

## ANEXO II

### GUIA DE ENTREVISTA AL CEO DE MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL

Buenos días/tardes/noches: Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: “La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos” y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible.

Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

#### DATOS PERSONALES:

<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	
<b>CARGO ACTUAL Y PROFESION</b>	
<b>GENERACIÓN</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	
<b>FECHA</b>	

#### **PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA**

Relatar por favor la historia de su empresa

#### **PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION**

## **Recursos Humanos:**

1. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?
2. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos de la empresa?
3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentran explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?
4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?
5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?
6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?
7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?
8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?
9. ¿En la empresa se realiza capacitaciones a sus colaboradores?

## **Órganos de gobierno**

10. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?
11. ¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?
12. ¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?
13. ¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?

## **Sucesión**

14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?
15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?
16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?
17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?
18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?

## **Estrategias**

19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:
20. ¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?
21. ¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?
22. Con respecto al uso de la tecnología de información, su empresa cuenta con:
23. ¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?

## **Profesionalización**

24. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?
25. ¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?
26. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?
27. ¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?
28. ¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?

## **PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION**

### **1. Perfil del gerente**

- Es miembro de la familia
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor.
- Género
- Estudios superiores
- Años de experiencia

### **2. Estructura organizativa**

- Poseen organigrama
- Posee Manual de Organización y funciones
- Las funciones están bien definidas
- Unidades de negocio

### **3. Uso de tecnologías de información**

- Correo electrónico
- Intranet
- ERP
- Sitio web
- Página en Facebook

### **4. Planteamiento estratégico**

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo
- Analizan las acciones de la competencia
- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas o participación de mercado

Gracias

## ANEXO III

### GUIA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS ACADEMICOS

#### DATOS PERSONALES:

<b>NOMBRE</b>	Carlos Aguirre Gamarra
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	Universidad Esan
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	1) Dirección Académica –Profesor del Área Administración. 2) Asesor de empresas
<b>CARGO</b>	Profesor post grado a Tiempo Completo
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	18 años.
<b>FECHA</b>	12 de Julio 2,018

#### DATOS ACADEMICOS Y DE EXPERIENCIA:

Magister en Finanzas, ESAN, Economista. Especialista en Finanzas, en Regulación Económica de las Telecomunicaciones y en Administración Bancaria. Doctorando en Administración y Dirección de Empresas (PhD (c)) Empresas Familiares Universidad Complutense de Madrid. Dentro de su experiencia profesional ha elaborado y expuesto exitosamente planes de restructuración patrimonial en INDECOPI, ha asesorado en el proceso de compra-venta de empresas y ha liderado implementación de Sistemas de Planeamiento y Control de Gestión y/o de Tableros de Control Estratégico (BSC).

Se inició la entrevista consultando lo siguiente:

#### 1. ¿A su criterio, ¿qué opina usted del proceso de profesionalización en las medianas empresas?

El tema de profesionalización es un tema muy importante y relevante en cualquier empresa y en las medianas empresas también, cuando un empresa es pequeña, puede ser que el fundador lo haga todo, pero conforme la empresa va creciendo es importante que se vaya profesionalizando, que cada área tenga un personal especializado en ese tema, cuando es muy pequeña no tiene sentido económico porque aún no tiene el dinero para pagar a ese personal especializado, pero conforme va creciendo cuando es mediana ya debería ser una empresa profesionalizada; cada área con personal idóneo para ese puesto,

con el conocimiento para ese puesto, las competencias para ese puesto, en esa etapa el fundador no puede hacer todo. Entonces de acuerdo según la evidencia empírica, es importante que una empresa para asegurar su subsistencia tenga que profesionalizarse, para su continuidad.

## **2. ¿En cuanto a la institucionalidad de las medianas empresas, qué factores considera usted importante para su fortalecimiento?**

Las medianas empresas en el Perú son familiares, el patriarca fundador, quiere tomar todas las decisiones lo 1ro. es importante el tema de educación, de formación de comunicación, tienes que convencer al patriarca, al fundador que una empresa ya no se puede manejar simplemente por lo que él cree, por intuición, ahora tiene que regirse por normas, procedimientos por procesos y que él no puede tomar todas las decisiones, porque tiene que haber órganos de decisión. Por ejemplo, Junta de Accionistas, Directorio, Gerencias, pero eso es para cualquier empresa; pero cuando es una empresa familiar, el gobierno de una empresa familiar implica también tener órganos de gobierno de tipo familiar: Asamblea Familiar y Consejo de Familia.

Si el fundador no está convencido, no cree, no está adoctrinado de alguna manera que una empresa debe institucionalizarse, tener órganos de gobierno y tener normas, procesos y procedimientos, no lo va hacer. Así es que ese es el factor principal. Si él no quiere no se hace. Es bien difícil para ellos dejar de decidir; delegar a su hijo, para que ahora el hijo decida todo, le cuesta mucho entonces primero se tiene que educar, en mi opinión empieza por el cambio de mentalidad, cuando él se da cuenta que ya no puede tomar todas las decisiones, que esta empresa debe ser profesional, regirse por normas, órganos de gobierno va a entender que hay que profesionalizar la empresa y profesionalizar la empresa implica, no solamente contratar un gerente de finanzas profesional, de TI profesional, gerente de marketing profesional; también implica tener Directorio, tener Directores, implica tener Junta de Accionistas y ese es en el marco de todas las empresas pero como es una empresa familiar necesita Asamblea Familiar (participa toda la familia con los problemas que tienen que ver con la familia) y cuando se relaciona con lo que hace o no hace la empresa, eso se eleva al Consejo de Familia (son los familiares que tienen más ascendencia entre todos los miembros de la familia) y el consejo de familia es el que se encarga de llevar las inquietudes de la familia al directorio ó a la junta de accionistas eso es ser institucional, es respetar; porque si voy a ir a un directorio o a una junta de accionistas a pelearme con mi hermano a hablar de la familia eso es poco profesional; no solo hay que profesionalizar las gerencias, sino el directorio y la junta de accionistas; el Consejo de Familia nace con el Protocolo Familiar, y el protocolo familiar da lugar al consejo de familia, uno sin el otro no existe, el Consejo Familiar se rige por el protocolo familiar son caras de una misma moneda. Un protocolo familiar en primer lugar es un acuerdo un pacto de caballeros, un protocolo familiar no es alguien que se pone a escribir, para que un familiar trabaje en la empresa tiene que haber estudiado una maestría y tener experiencia, sino no puede trabajar en la empresa, eso es así porque es consensuado eso se discute con todos los miembros de la familia; yo acepto trabajar en la

empresa, no solamente porque soy familiar tengo derecho de trabajar en la empresa sino que para trabajar tengo que tener como mínimo una maestría, como mínimo cinco años en otra empresa y en cargos similares y entonces todo el mundo se convence de eso y cuando alguien quiera trabajar decirle, pero tú no cumples lo que está en el protocolo, Si es verdad ese es un pacto que tuvimos; hay aspectos del protocolo familiar a cargo de los Abogados, y ello puede ir en los estatutos de la empresa, podrían ir y tener cierta validez legal, porque ahí se discute si el protocolo en su totalidad tiene validez legal o no, pero puede tenerlo si va dentro de los estatutos, si no se opone a la ley general de sociedades; pero sobre todo es un pacto de caballeros, si alguien no lo quiere respetar, vas a juicio y empiezan los juicios con la familia y se desencadenan muchas cosas, en principio un protocolo familiar es un acuerdo de caballeros y toda la familia tiene que estar educada, estar convencida, no se impone, ni es un trabajo de escritorio, donde alguien se pone a imaginar cómo va ser un protocolo familiar y un protocolo familiar es distinto dependiendo de la empresa familiar y de lo que piensa la familia, es a la medida y para confeccionar un protocolo familiar primero hablar con toda la familia y luego hablar uno por uno, para saber sus inquietudes, sus deseos, como ven la empresa y es una fase de educación y de formación.

**3. ¿Considera que para la sostenibilidad de la mediana empresa es trascendental separar el vínculo familiar?**

Hay que separarlos, por eso la institucionalidad, necesita separar esto familia negocio propiedad; por eso en el Gobierno Familiar y el Consejo de familia, se discuten inquietudes de familia, en la parte de gobierno corporativo que es junta de accionistas directorio y gerente discuten las cosas de la empresa se separan; lo que puede pasar que la familia tenga alguna inquietud entonces el consejo de familia puede llevar esa inquietud a la junta de accionistas o al directorio, pero eso es el otro orden hay que respetar la institucionalidad; Si se mezcla todo es un desorden total, poco profesional y es improductivo.

**4. ¿Cuáles considera usted son los principales inconvenientes de la relación familia - empresa - propiedad?**

Confunden los roles y los intereses están contrapuestos, una persona puede ser familia, dueño y a la vez puede ser Gerente estar empleado, se tiene intereses desde los tres puntos de vista y a veces contrapuestos, primero hay que separar estos intereses.

Ejemplo: una empresa familiar quiere crecer conquistando mercado pero para crecer necesita financiamiento, pero para financiarme no debo tener toda la deuda del mundo porque una vez que tengo deuda, no me quieren dar más deuda; entonces para crecer que tengo que hacer? abrir mi capital, invitar a terceros y la familia va perdiendo participación, ahí es un conflicto unos quieren otros no; hay familiares que participan activamente en el gobierno de la empresa, en dirección, en la gerencia, pero hay familias que no; los que no participan a lo mejor quieren dividendos pero los que participan del

gobierno dicen no hay que repartir dividendos, hay que reinvertir, pero a los que no participan a lo mejor gran parte de su nivel de vida y sus ingresos son los dividendos y empiezan los conflictos; entonces los que se resisten, pueden decir sino vas repartir dividendos, vendo mis acciones a un tercero y se empiezan a dar choques entre familiares. Intereses contrapuestos entre ser familiar, directivo y propietario, se debe tratar de conciliar esos intereses que si no están bien definidos y no los sé respetar el problema va ser inmenso.

**5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejerce el patriarca en las empresas familiares? y ¿De qué manera ese estilo de dirección beneficia o perjudica el proceso de profesionalización? ¿Qué opina usted?**

Está muy estudiado que en una empresa familiar las decisiones se centralizan en el patriarca, está bien soslayado en lo que piensa y decida el patriarca.

¿Qué tipo de liderazgo? Eso es de cada persona, pero lo que si se ha estudiado mucho son muy reacios a dejar de que otros tomen decisiones, a que la 2da generación tome decisiones, no quieren les cuesta mucho ahí hay que trabajar con ellos, coaching, educarlos y decirles, tienes que dejar que la 2da generación tome las riendas, que empiecen a decidir, que aprendan a decidir.

Hay mucha evidencia empírica que dicen que las empresas familiares son más rentables que las no familiares, ¿pero sabes cuándo? Cuando el patriarca el fundador es gerente general o director porque cuando él no está, en la 2da generación son menos rentables; hay mucha evidencia empírica que la participación del patriarca es determinante en la performance de la empresa y como siempre ha hecho crecer la empresa, le ha ido relativamente bien entonces él siempre va creer que las cosas que él piensa y sus decisiones son las mejores.

Ahora que ya creció, la situación competitiva también cambió, pero hacerle entender eso es complicado.

El tipo de dirección si es más participativo, un líder más abierto a la opinión de los colaboradores, de la familia de sus hijos eso si es positivo.

**6. ¿Cree usted que existe renuencia o resistencia al cambio por parte del líder fundador?**

Si.

Eso está demostrado bastante.

**7. ¿Qué tipo de comportamientos disfuncionales (egocentrismo, posesividad, exhibicionismo, otros) considera usted que pueden existir por parte de directivos que afecten a los objetivos de la empresa?**



Para ser un buen gerente general tiene que ser algo egocéntrico, pero que puede afectar a los objetivos a la empresa sobre todo si es familiar. De lo mencionado, yo diría otros comportamientos, el comportamiento de querer dar empleo a mi familia y a veces mi familia no son los más adecuados, quiero dar empleo a mi familia, quiero que mi hijo mayor sea el gerente general, además él no quiere o no tiene las competencias, y eso es: no es profesionalizar la empresa, claro eso tiene un nombre en la literatura se conoce como Problemas de Agencia en empresas familiares.

El patriarca, en vez de traer gerentes buenos y profesionales pongo a mi familia con lo cual la rentabilidad de mi empresa disminuye porque es menos eficiente, 2do ese comportamiento, donde yo prefiero a mi familia hace que los más talentosos se vayan de la empresa; porque deducen, para que me quedo en esta empresa si la gerencia de marketing nunca la voy a tener yo, se la van a dar al hijo menor y yo puedo ser más preparado, ser más eficiente, ser más proactivo tener más competencias pero nunca voy a lograr ser gerente, mejor busco otra empresa que no sea familiar y entonces los talentosos se van, fuga de talentos, ese es un comportamiento que afectan a los objetivos de la empresa.

¿Cuáles son los objetivos de una empresa familiar? Una corporación que nos es familiar su objetivo es maximizar el valor financiero de los accionistas. Pero en una empresa familiar tienen dos tipos de objetivos: Económicos y no económicos

Los económicos son maximizar la riqueza monetaria pero muchas de la empresas familiares los fundadores tienen objetivos no económicos, darle empleo a la familia, que mi empresa perdure generación tras generación, en propiedad de mi familia, que la reputación de mi familia sea salvaguardada a través de la empresa y afirmada a través de la empresa es un objetivo no económico; ese beneficio es para los fundadores, están bien estudiado y tiene dos objetivos: Económicos y No económicos, a veces se contraponen porque lograr sus objetivos no económicos a veces determina que tenga menores resultados;

Por eso empíricamente las principales empresas familiares son más pequeñas que las no familiares y crecen más lento que las no familiares. Porque las no familiares abren su capital a terceros.

**8. ¿Qué debe hacer la mediana empresa para establecer un sistema de gestión estratégica de recursos humanos con respecto al personal?**

Un punto primordial es que no debe interesar sea familiar o no, deben contratarse al más eficiente, al más competente, si contratas al familiar y es ineficiente es menos rentable; y si contratas al más eficiente y talentoso se va ir de la empresa, es decir estás destinado a no tener gente talentosa, los terceros se van ir a otra empresa, eso es un punto principal en una empresa familiar.

**9. ¿Qué cualidades cree usted que debe tener un directivo para trabajar en una mediana empresa?**

a)	Motivación	V
b)	Aspiración	V
c)	Flexible	V
d)	Paciencia	V
e)	Formación	V
f)	Iniciativa	V
g)	Visión Global	V
h)	Liderazgo	V
i)	Experiencia en mediana empresa	V
j)	Ética	V
k)	Sentido Común	V
l)	Trabajo en equipo	V
m)	Profesionalidad	V
n)	Compromiso	V
o)	Honradez	V
p)	Otros: Indicar cuáles.	

Todas las mencionadas.

Un directivo transmite su liderazgo con ejemplo, fomenta la creatividad, para que toda persona saque lo mejor de sí mismo; es emprendedor y por eso considera o debe considerar como pieza fundamental en la empresa al ser humano. Está dispuesto a asumir riesgos y enfrentarlos a través de ellos, con una actitud de compromiso compartido.

**10. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño se debe realizar a todos los miembros de la empresa?**

Si.

En el protocolo familiar justamente debe especificarse que para trabajar en una empresa, en algunas ponen en el protocolo: Si tu eres familiar para trabajar en la empresa, debes tener estudios de maestría y haber trabajado en otra empresa similar o mayor tamaño que la empresa familiar y tener años de experiencia de comprobado éxito y solo podrás trabajar en el empresa familiar si cumples con ello y puedes ocupar cargos similares, o sea no puedes ser asistente de marketing y vienes acá como gerente de marketing; también certifica el protocolo familiar que habrá evaluación y desempeño y si eres familiar y estas mal desempeñado, o sea la evaluación lo hace un 3ro y si tiene mal desempeño, tiene que reconocer por algo se discutió en el protocolo familiar y él se comprometió, tengo un mal desempeño doy un paso al costado, el protocolo familiar, antes que un instrumento legal es un compromiso de caballeros.

**11. ¿Considera usted, que, en cuanto a procesos de profesionalización, existen diferencias entre la implementación en una empresa familiar del sector textil a una de otro sector?**

En general no.

Claro que hay técnicas propias del sector textil, pero el proceso en si es el mismo.

**12. Tiene usted algún comentario o sugerencia en cuanto al éxito de la profesionalización en las medianas empresas**

Lo principal es que el patriarca esté convencido de que quiere profesionalizarse, si el no quiere no se hace, es prioridad convencer y educar al patriarca.

Muchas gracias.

**GUIA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS ACADEMICOS**

**DATOS PERSONALES:**

<b>NOMBRE</b>	<b>Juan Carlos Pacheco Silva.</b>
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Universidad de Piura PAD Escuela de Dirección de Universidad de Piura</b>
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>Profesor Área de Administración – Gobierno de Personas.</b>
<b>CARGO</b>	<b>1). Director del Programa Propietario de Empresas. 2). Profesor a Tiempo Completo.</b>
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	<b>20 años</b>
<b>FECHA</b>	<b>12 de Julio.</b>

- PhD. Universidad de Navarra. España.
- Master en Dirección de Empresas por el PAD
- Escuela Universidad de Piura. Perú.
- Licenciado en Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Es Profesor Ordinario del Área de Gobierno de Personas del PAD Dirección desde 1998. - Director del PPE.
- Profesor Visitante del Instituto de Desarrollo Empresarial
- IDE. - Profesor Visitante del Instituto Panamericano de Alta Dirección IPADE, México.
- Profesor Visitante del INALDE Business Schools, Colombia.
- Profesor Visitante del IEE, Costa Rica.
- Consultor de Empresas, Socio fundador de Hadar Consulting SAC.
- Ha sido: Director del Master en Dirección de Empresas (MBA FT), el Master en Gestión Estratégica del PAD
- Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Se inició la entrevista consultando lo siguiente:

**1. ¿A su criterio, ¿qué opina usted del proceso de profesionalización en las medianas empresas?**

La Profesionalización es un tema importante, pero que en el Perú se tiene que dar, no es un proceso que esté dado, hay que ayudar a que las empresas medianas y pequeñas, entren al profesionalismo.

**2. ¿En cuanto a la institucionalidad de las medianas empresas, qué factores considera usted importante para su fortalecimiento?**

En el Perú creo que SUNAT aunque no les guste a las pequeñas empresas, está haciendo un trabajo estupendo, yo sé que esto no lo van a decir los demás pero ¿qué pasa? SUNAT está pidiendo a las empresas registros electrónicos aunque lo vean muy mal, los está llevando a ordenarse y por otro lado al tener estos registros también las empresas van a saber si están ganando o perdiendo dinero, hasta ahora es una caja negra, por otro lado me parece que también el tema de papeles aunque ha mejorado mucho ahora es más fácil sacar un RUC factor importante pero creo que a ese nivel hay cosas que hacer como licencias municipales, eso es un dolor de cabeza y lo sigue siendo yo creo que la ayuda debe ir por medio de los gobiernos locales, regionales tienen que coordinar su trabajo.

**3. ¿Considera que para la sostenibilidad de la mediana empresa es trascendental separar el vínculo familiar?**

No.

La teoría dice que sí.

Porque estamos descalificando de plano al familiar cosa que no tiene sentido. Primero tiene interés de que eso no se caiga, interés propio y lo otro yo conozco muchos hijos de empresarios que son muy buenos profesionales y por este mito que hay que profesionalizar la empresa, terminan trabajando en otras empresas cuando podrían mejorar rápidamente en la suya.

**4. ¿Cuáles considera usted son los principales inconvenientes de la relación familia - empresa - propiedad?**

Ese el tema central de la pequeña empresa, tiene inconvenientes, pero ventajas también los principales inconvenientes es la no separación entre familia y empresa en términos económicos creo que el vínculo a través del cual se puede separar es el de la propiedad, en el momento que la propiedad quede definida de una manera o de otra va ayudar a que se separen los ingresos de la familia de los ingresos de la empresa.

5. **¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejerce el patriarca en las empresas familiares? y ¿De qué manera ese estilo de dirección beneficia o perjudica el proceso de profesionalización? ¿Qué opina usted?**

El patriarca normalmente, para mi es fundamental es inspirar la misión de la empresa en el más estricto sentido de la palabra, tiene una motivación trascendente para trabajar y yo creo que eso es importante, le da sentido a la organización, no en términos de propiedad, sino lo que el patriarca fundador quiere hacer con la empresa, tiene mucha proyección social, tanto cariño al empleado y eso se pierde en el tiempo.

6. **¿Cree usted que existe renuencia o resistencia al cambio por parte del líder fundador?**

Si.

Naturalmente lo que él ha creado, es único, y no se puede repetir y aunque eso no se puede repetir nada le va a satisfacer y normalmente no encuentra un sucesor adecuado porque cree que es único.

7. **¿Qué tipo de comportamientos disfuncionales (egocentrismo, posesividad, exhibicionismo, otros) considera usted que pueden existir por parte de directivos que afecten a los objetivos de la empresa?**

Eso tiene que ver con los estilos de liderazgo y los motivos por los cuales uno trabaja en una empresa y el problema está en el tipo de liderazgo que se ejerce y es que no hay un liderazgo trascendente sino un liderazgo extrínseco, un liderazgo egocentrista pero no el trascendente. En mi tesis doctoral, estas cualidades directivas, en términos de competencias, son por ejemplo la justicia y equidad, que consiste en dar a cada quien lo que le corresponde, (aunque no lo pida) o el respeto (tratar a otro con la dignidad que le corresponde). En la práctica real de estos principios, en el día a día de cada ejecutivo viviendo según lo que ha dicho, que es importante, es la manera más efectiva de comunicar estos motivos, más profundos de la acción humana. (Universidad de Navarra, Tesis Doctoral “Rediseño de la Teoría científica del Trabajo Basado en las Competencias de Liderazgo: nueva perspectiva de la estandarización”, Pacheco Silva Juan Carlos - Pág. 233. Abril 2010).

8. **¿Qué debe hacer la mediana empresa para establecer un sistema estratégico de gestión en el área de recursos humanos?**

La mayoría de las empresas están en etapa muy primitiva lo 1ro que tienes que hacer es formalizarte y obedecer las reglas de contratación normales y luego viene desde mi punto de vista un crecimiento natural del área que va desde la captación, selección de personal, evaluación del personal, remuneración, el desarrollo de carrera y el talento humano, es la tarea que tienen que hacer y creo que están en la 1ra fase.

9. **¿Qué cualidades cree usted que debe tener un directivo para trabajar en una mediana empresa?**

a)	Motivación	V
b)	Aspiración	
c)	Flexible	
d)	Paciencia	
e)	Formación	
f)	Iniciativa	
g)	Visión Global	V
h)	Liderazgo	V
i)	Experiencia en mediana empresa	
j)	Ética	V
k)	Sentido Común	
l)	Trabajo en equipo	V
m)	Profesionalidad	V
n)	Compromiso	
o)	Honradez	
p)	Otros: Indicar cuáles: a continuación se indica	V

En cuanto a la característica en general de un Directivo, tenemos como estrategia el líder debe conocer el negocio, tener visión, planeamiento del negocio, tiene que trabajar hacia adentro de la organización y generar el conocimiento es otro tipo de característica que tiene que tener el líder y finalmente tiene que tener un motivo trascendente para actuar o sea no debe ser egoísta, sino pensar en la gente, no inspirar con palabras, es hacer, quiero un líder que “haga” en favor de la gente.

Por ejemplo, un discurso de “palabras” en fin de año y no me ha resuelto el baño o la comida que no es de buena calidad. No me dé un discurso deme la comida de calidad y el baño.

El estilo de un Directivo es ir en busca de adaptarse a los cambios, en busca de adelantarse a los posibles riesgos y ser ejemplo de cómo enfrentarlo.

10. **¿Considera usted que la evaluación de desempeño se debe realizar a todos los miembros de la empresa?**

Sí, pero con mucho cuidado.

La evaluación y desempeño debe ser un elemento de ayuda y no de amenaza, pasa que en las empresas están cuidándose de que no lo evalúen mal y deja de trabajar. Tienes que tirar el coche para adelante y no estar preocupándote que si has metido la pata, pero “no es que Ud. no tiene que hacer eso, a Ud. no le toca”; entonces la evaluación tiene que considerar que debe ser un elemento de ayuda y no de amenaza.

11. **¿Considera usted, que, en cuanto a procesos de profesionalización, existen diferencias entre la implementación en una empresa familiar del sector textil a una de otro sector?**

No.

12. **Tiene usted algún comentario o sugerencia en cuanto al éxito de la profesionalización en las medianas empresas**

Creo tiene que ser un proceso gradual, no he visto que tengan éxito, los que digan “fuera los parientes arriba los profesionales”, luego tiene que regresar el propietario a recuperar su empresa, que la quiebran así tenemos en la toma de decisiones, a un externo le da igual (digamos parte finanzas) luego tiene que regresar el propietario a rescatar su empresa y he visto demasiados casos para recomendar una de estas cosas. Es un tema paulatino, muy sereno.

Creo que la 2da y 3ra generación son claves, son lo que pueden profesionalizar con mayor éxito las empresas. En la 1ra generación es muy difícil.

Muchas gracias.

## **GUIA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS ACADEMICOS**

### **DATOS PERSONALES:**

<b>NOMBRE</b>	<b>David Wong Cam</b>
<b>NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD</b>	<b>Universidad del Pacifico</b>
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>Finanzas Investigación en Empresas Familiares</b>
<b>CARGO</b>	<b>Profesor Principal</b>
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	<b>30 años</b>
<b>FECHA</b>	<b>17 de Setiembre de 2,018</b>

### **DATOS ACADEMICOS Y DE EXPERIENCIA:**

- PhD en Economía y Dirección de Empresas Universidad Comercial de Deusto, Bilbao- España

- Profesor principal adscrito al Departamento Académico de Finanzas de la Facultad de Economía y Finanzas de la Universidad del Pacífico.
- Maestría en Gestión Avanzada por la Universidad Comercial de Deusto (España).
- Magister en Administración Universidad del Pacífico
- Licenciado en Administración por la Universidad del Pacífico
- Ha realizado estudios complementarios sobre Dirección en la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica).
- Investigador del CIUP
- Ha ganado premios, tales como Cátedra del Banco Interandino y Cátedra del Banco Santander, así como también, el Premio a la investigación interdisciplinaria de la Universidad del Pacífico. Y ha sido miembro de Estudios Interdisciplinarios sobre Gestión y Contabilidad (INTEGRES).
- Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Efide.
- Ocupó el cargo de director del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco
- Fue secretario del Centro de Promoción de la Pequeña Empresa (PROPYME).
- Asimismo, ha emprendido consultorías para cooperativas de ahorro y crédito del Perú, entre otras instituciones.
- Ha escrito diversos libros dentro de ellos podemos nombrar: Empresas Familiares camino de exportación competitiva en mercados emergentes.

Se inició la entrevista consultando lo siguiente:

**13. ¿A su criterio, qué opina usted del proceso de profesionalización en las medianas empresas?**

El concepto profesionalización es muy amplio. Para las empresas familiares, el beneficio se da por medio de la confianza, que en primera instancia recae en los familiares

**14. ¿En cuanto a la institucionalidad de las medianas empresas, qué factores considera usted importante para su fortalecimiento?**

Para las medianas empresas, es relevante considerar: el manejo de conflictos y la sofisticación de la empresa a medida que va creciendo.



**15. ¿Considera que para la sostenibilidad de la mediana empresa es trascendental separar el vínculo familiar?**

No. Generalmente no llegan a la tercera generación, porque la exigencia del mercado les requiere un mayor expertise.

**16. ¿Cuáles considera usted son los principales inconvenientes de la relación familia - empresa - propiedad?**

El modelo peruano es cortoplacista, generalmente no realiza estrategias a largo plazo.

**17. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejerce el patriarca en las empresas familiares? y ¿De qué manera ese estilo de dirección beneficia o perjudica el proceso de profesionalización? ¿Qué opina usted?**

El liderazgo no es generalizado, tiene una evolución en la 1era etapa, el fundador es autocrático, luego a medida que va creciendo la empresa y pasa a la segunda generación, ya los hijos son profesionales, pero en algunos casos desean continuar con la empresa otros no, ya va de acuerdo al contexto en particular de la empresa y cada empresa es diferente.

**18. ¿Cree usted que existe renuencia o resistencia al cambio por parte del líder fundador?**

Como el fundador desde sus inicios maneja casi toda la empresa, al momento de la sucesión surge la paradoja del fundador que se siente que debe entregar todo aquello que formó, pero esa característica es humana.

**19. ¿Qué tipo de comportamientos disfuncionales (egocentrismo, posesividad, exhibicionismo, otros) considera usted que pueden existir por parte de directivos que afecten a los objetivos de la empresa?**

Realmente nos son comportamientos disfuncionales, ni santos. No lo podemos poner en blanco y negro, siempre tenemos algo de humanidad, los problemas son los excesos.

**20. ¿Qué debe hacer la mediana empresa para establecer un sistema estratégico de gestión en el área de recursos humanos?**

Mientras existe el fundador, se rige en función de él, luego pasa a las formalidades de la 2da generación que se encarga de la toma de decisiones.

**21. ¿Qué cualidades cree usted que debe tener un directivo para trabajar en una mediana empresa?**

a) Motivación	
b) Aspiración	

v) c) Flexible	
) d) Paciencia	
) e) Formación	
f) Iniciativa	
) g) Visión Global	
p) h) Liderazgo	
) i) Experiencia en mediana empresa	
d) j) Ética	
k) Sentido Común	
l) Trabajo en equipo	
m) Profesionalidad	
n) Compromiso	
o) Honradez	
p) Otros: Indicar cuáles	

En principio todo directivo tiene su lado positivo. Pero el empresario ideal no existe.

**22. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño se debe realizar a todos los miembros de la empresa?**

El rendimiento es a largo plazo. Le puedo hacer referencia aquí que existe una ventaja en el concepto “CAPITAL PACIENTE”, es uno de los recursos distintivos de las empresas familiares, permite esperar los resultados al mediano plazo.

**23. ¿Considera usted, que, en cuanto a procesos de profesionalización, existen diferencias entre la implementación en una empresa familiar del sector textil a una de otro sector?**

Si.

Hay similitud y diferencias.

El mercado de confecciones debe contar con una estrategia de diferenciación clara para afrontar la situación actual de extrema competencia.

**24. Tiene usted algún comentario o sugerencia en cuanto al éxito de la profesionalización en las medianas empresas.**

Muchas de las empresas familiares y de confecciones, son emprendimientos empresariales familiares, plataformas técnicas de producción y no de gestión empresarial, que requieren mejorar sus competencias técnicas antes que asumir tareas de estrategia como empresas.

Existen muchos medios de generar valor y crear ventaja competitiva uno de ellos es la profesionalización.

Muchas gracias.

## ANEXO IV

### ENTREVISTA A CEO's DEL SECTOR TEXTIL

#### **TEXTIL LIDIA MSAVE S.A.**

Buenos tardes, Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: "La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos" y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible. Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

#### **DATOS PERSONALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Lidia Anampa Mesias
CARGO ACTUAL Y PROFESION	Gerente Comercial Administración
GENERACIÓN	2da. Generación
NOMBRE DE LA EMPRESA	Textil Lidia MSAVE S.A.
FECHA	26 de Julio 2,018

## **PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA**

Relatar por favor la historia de su empresa

Quienes dieron inicio a nuestra empresa, son los Fundadores de la empresa Textil Lilia MSAVE S.A son los señores Víctor Anampa y Lidia Mesías, ellos son mis padres. Se fundó en Gamarra el 26 de Julio de 1,992. Se inició con única sede (inicio con confección y actualmente es importación de textiles). Actualmente tenemos oficinas en Gamarra, centro de Lima, Miraflores y Santa Catalina.

Nuestros Inicios fueron con 2 personas y actualmente contamos con 47 empleados. Para el año 2016 nuestras ventas superaron los 30 millones de soles y en el 2017 tuvimos un crecimiento de 20% llegando a los 36 millones de soles. Esperamos un crecimiento para el 2018 de 10% y para el año 2019 15% por ciento.

## **PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION**

### **Recursos Humanos:**

- 1. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?**

En la empresa trabajan siete personas son familia y el 40% del total es personal profesional. Los operarios están en la línea de técnicos. En las áreas funcionales tenemos personal profesional.

- 2. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos de la empresa?**

Por el aporte profesional de la persona, primero se trata de promocionar dentro del mismo personal.

- 3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?**

Si, se cuenta con organigrama. Diferenciamos el órgano de gobierno con el personal no personal.

**4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?**

No, porque el Padre- fundador, se encuentra frente a la empresa y las decisiones que se toman es con la aprobación del fundador. Pero si se tiene en cuenta las opiniones de los profesionales no familiares. Hasta que logren un buen tiempo de experiencia y confianza con nosotros (6 meses a 12)

**5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?**

Los valores, es fundamental el contar en el la empresa personas con valores entre ellos la honestidad y el respeto, seguido de la experiencia en el sector textil.

**6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?**

Si, nos demanda un buen tiempo la selección, poder encontrar la persona idónea una vez conseguido, nos da resultados porque vemos los resultados en que la rotación es muy baja, el personal mínimo tiene 2 años

**7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?**

Si, principalmente, se brinda trato horizontal y se genera camaradería entre los empleados

**8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?**

Primero recurrimos a la fuente interna, buscamos el perfil, dentro de nuestro personal, es una forma de motivarlos y promocionar de acuerdo a su desempeño. Sí no encontramos el perfil en forma interna, recurrimos a nuestros referenciados personales o contacto personal.

9. **¿En la empresa se realiza capacitaciones a sus colaboradores?**

Sí, realizamos capacitaciones, ello es cada 3 meses ya que se programa dentro de horario laboral.

**Órganos de gobierno**

10. **¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

El Comité de Dirección, el cual es netamente familiar.

11. **¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?**

Si, está de acuerdo, se valora el profesionalismo

12. **¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?**

Si, contamos con una auditoria interna, la misma que se realiza 2 veces al año

13. **¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?**

No, porque, actualmente nos venimos respetando tal como nos lo dice nuestro Padre-Fundador. Todos en el órgano de gobiernos, respetamos las decisiones de nuestros padres y trasmitimos el respeto a todos los empleados, ellos en la empresa ya saben que hacer; pero está en proceso para realizar manual de protocolo, para evitar contingencias futuras.

## **Sucesión**

### **14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?**

Por ahora no lo tenemos contemplado, actualmente, tenemos confianza de que el sucesor hace las cosas correctas.

### **15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?**

Actualmente se encuentra en proceso, pensando en dejar sentadas las bases y con la anuencia del fundador.

### **16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?**

Los cargos directivos, recaen en su totalidad en la familia.

### **17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?**

En lo que a la dirección específicamente se refiere, la empresa somos profesionales.

### **18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?**

El gerente general y padre de familia dejara el puesto para que la hija sea la nueva gerente. a su vez, la hija está preparando a un personal no familiar, para que asuma el cargo de Gerencia Comercial de la empresa.

## **Estrategias**

### **19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:**

El nivel de crecimiento y la profesionalización.

**20. ¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?**

Actualmente contamos con organigrama y manual de organización y funciones.

**21. ¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?**

Si, porque, es uno de los objetivos para con el personal de la empresa

**22. Con respecto al uso de la tecnología de información, su empresa cuenta con:**

Contamos con las herramientas tecnológicas, como internet, ERP, Sitio Web, pagina en Facebook; así mismo nosotros contamos con nuevos equipos y se suelen renovarse usualmente

**23. ¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?**

No cuenta con ninguno

### **Profesionalización**

**24. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

No hay asesores externos y los internos son los ejecutivos.

**25. ¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?**

Si, aplicamos, con excepción ó sólo se aplica en el sector ventas porque se evalúa la habilidad del colaborador.

**26. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?**



Si, existe preocupación así tenemos la experiencia y valores además de ser profesional.

27. **¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?**

No, todos solo algunos. En lo que se refiere al Área de Finanzas no consideramos al sucesor.

28. **¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?**

No posee, directivos no familiares.

### PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION

#### 5. Perfil del gerente

- Es miembro de la familia SI
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor. Familia – Hija del fundador
- Género Femenino
- Estudios superiores SI
- Años de experiencia 10 años

#### 6. Estructura organizativa

- Poseen organigrama SI
- Posee Manual de Organización y funciones SI
- Las funciones están bien definidas En proceso
- Unidades de negocio Confecciones

#### 7. Uso de tecnologías de información

- Correo electrónico Si
- Intranet No
- ERP Si
- Sitio web Si
- Página en Facebook SI

## 8. Planteamiento estratégico

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo mediano. Solo
- Analizan las acciones de la competencia Si
- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas o participación de mercado Si

Muchas gracias

### **FABRICA DE TEJIDOS SANTA RITA**

Buenos tardes, Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: "La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos" y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible. Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

#### **DATOS PERSONALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Robinson Gamarra Aliaga
CARGO ACTUAL Y PROFESION	Jefe de Planta Administrador de Empresas
GENERACIÓN	2da. Generación
NOMBRE DE LA EMPRESA	Fábrica de Tejidos Santa Rita

FECHA	03 Agosto 2018
-------	----------------

## **PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA**

Relatar por favor la historia de su empresa

La empresa fue fundada por mí padre el señor Robinson Gamarra Malca, él es Administrador de empresas de profesión y funda la empresa en el año 1982 en la ciudad de Huancayo; cuando se vivió acá en el País la época del terrorismo, es justamente por éste motivo que migró hacia el departamento de Lima, fue la causa por la que ya no se podía trabajar en Huancayo, es así como mí papá decidió trasladarse a Lima, con toda la familia.

Es la única sede; Nos iniciamos con un solo trabajador y actualmente tenemos 60 trabajadores.

Para el 2016 la facturación ascendió a seis millones de soles anuales y hemos tenido un crecimiento de 5%.; para los próximos años tenemos un estimado de crecimiento del 15% al 20%.

## **PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION**

### **Recursos Humanos:**

- 1. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?**

Actualmente todos los miembros de la familia trabajan en la empresa, hasta hace dos años los dos hijos mayores trabajaban para otro empleador, el padre fundador, conversó e invitó a que trabajen en la empresa familiar y lo aceptaron.

**2. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos de la empresa?**

Se realiza por requerimiento de los familiares.

**3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?**

Si, de acuerdo a la experiencia que ha tenido, se ha ido acoplando a la empresa y ha ido asumiendo su respectivo cargo.

**4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?**

Los profesionales externos, forman parte del trabajo, pero no toman decisiones, se les escucha sus sugerencias sí.

**5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?**

Mezcla entre experiencia y profesionalismo, que haya hecho mérito y tiene que tener valores.

**6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?**

Somos familiares con profesión.

**7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?**

Se evalúa y de acuerdo a los méritos acumulados en su file personal, se le manda a estudiar.

**8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?**

Actualmente todos somos familiares.

**9. ¿En la empresa se realiza capacitaciones a sus colaboradores?**

Se realiza por medio de talleres, o por medio de videos, como trabajan empresas similares al rubro, versión nacional y extranjera. Se hace trimestralmente, tipo talleres, ejemplos como trabajan en empresas similares- Hay personal también que por promoción se les da a que elijan en lo que requieran, puede ser curso de inglés.

**Órganos de gobierno**

**10. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

Contamos con un Comité de Dirección, que recae en el familiar más representativo.

**11. ¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?**

Estamos en proceso, para incorporarlo a partir del otro año.

**12. ¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?**

Por indicadores ya sea en ventas, en producción, entre otros. Resultado la inmediatez con que el cliente recibe su pedido.

**13. ¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?**

Es muy importante y lo tenemos en práctica, es en base a ello que disminuye los posibles conflictos.

## **Sucesión**

**14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?**

Se ha dado por crecimiento de la familia, es decir por los hijos.

**15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?**

Aún no, porque el padre fundador, aún sigue frente a la empresa.

**16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?**

Los directivos de la empresa todos somos familia.

**17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?**

Tenemos un promedio del 90% profesionales y nuestros operarios tienen calidad de técnicos.

**18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?**

Aún no, pero estamos en proceso.

## **Estrategias**

**19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:**

En nuestro plan estratégico, hemos considerado vender a más países en Sudamérica, ya vendemos a Colombia, Ecuador, Bolivia y Chile, con proyección de conquistar el mercado de Brasil.

20. **¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?**

Desde un inicio, contamos con organigrama.

Luego en forma gradual, implementamos el manual de organización y funciones, ahora contamos con ambos.

21. **¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?**

Si, y el motivo principal es por la innovación de productos.

22. **Con respecto al uso de las tecnologías de información, su empresa cuenta con:**

Por el momento sólo contamos con sitio web.

23. **¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?**

No contamos con certificación.

### **Profesionalización**

24. **¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

Estamos en proceso, cuya implementación la tendremos a partir del próximo año.

25. **¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?**

Si, ya sea profesión o técnico.

26. **¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?**

A nivel de directivo, no se ha realizado, porque lo asumen los familiares.

27. **¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?**

Si, para que en caso no se encuentre el titular, sea reemplazado y no queda acéfala el área funcional.

28. **¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?**

Todos los directivos son familiares.

### PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION

#### 9. Perfil del gerente

- Es miembro de la familia Si
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor Es familiar, hijo del Fundador
- Género Masculino
- Estudios superiores SI
- Años de experiencia 15 años

#### 10. Estructura organizativa

- Poseen organigrama SI
- Posee Manual de Organización y funciones SI
- Las funciones están bien definidas SI
- Unidades de negocio Confecciones de cintas y pasadores.

#### 11. Uso de tecnologías de información

- Correo electrónico SI
- Intranet
- ERP
- Sitio web SI
- Página en Facebook



## 12. Planteamiento estratégico

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo SI
- Analizan las acciones de la competencia SI
- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas o participación de mercado SI

Gracias.

### **TEXTIL CHAVIN SAC**

Buenos días/tardes/noches: Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: "La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos" y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible. Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

#### **DATOS PERSONALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Gabriel Ciro Mendoza Huaman
CARGO ACTUAL Y PROFESION	Gerente General Administrador
GENERACIÓN	1ra. Generación

NOMBRE DE LA EMPRESA	Textil Chavin SAC
FECHA	30 de Julio 2,018

## **PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA**

Relatar por favor la historia de su empresa

La historia de la empresa TEXTIL CHAVIN S.A.C. empieza el 03 de julio de 1967 cuando se constituye, siendo sus socios fundadores los señores Fausto Mendoza Huaman y Gabriel Mendoza Huaman, inicia sus operaciones el 02 de enero de 1968, el objeto social de TEXTIL CHAVIN S.A.C. es la fabricación de medias y calcetines en general, de nylon, algodón, dralón, y otras fibras naturales y sintéticas, para caballeros, damas, niños, deportistas y afines; así como dedicarse a la venta y comercialización de dichos productos y a las operaciones comerciales afines, relacionadas con la industria textil y conexas, pudiendo ampliarse el negocio a la confección de otras líneas textiles afines y conexas en general de la clase 25 de la nomenclatura oficial, podrá dedicarse, asimismo a la distribución, exportación, representación, comercialización de estos productos textiles y otros tradicionales y no tradicionales tanto en el mercado nacional como en el exterior y a la importación de toda clase de materias primas, insumos textiles, maquinarias, repuestos o implementos para el desarrollo de la actividad industrial de la empresa, y a la prestación de servicios relacionados a su actividad fabril. Han logrado un crecimiento sostenido con el pasar de los años; pese a las dificultades que la industria textil peruana afronta, el éxito de la empresa se explica por la constante política de mejoras en la productividad, compromiso con la calidad y un diseño textil de acuerdo a las últimas tendencias de la moda. La empresa inicio sus actividades con 9 trabajadores, actualmente cuentan con 200 trabajadores.

## **PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION**

### **Recursos Humanos:**

- 1. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?**

En la actualidad trabajan seis (06) integrantes de la familia, los socios accionistas y los hijos que vienen a ser la segunda generación, los tres son profesionales, estudiaron administración, y sumado a la experiencia que tienen en el giro del negocio considero que están capacitados; pero aún les falta aprender un poco más del manejo del negocio

**2. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos de la empresa?**

En base al crecimiento y movimiento del negocio se puede evaluar si se necesita contratar un especialista en cierta área,

**3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?**

El directorio está conformado por los tres accionistas, los cuales a su vez ejercen cargos gerenciales en la empresa, son quienes han designado a los miembros de la familia que actualmente laboran en la empresa en los cargos gerenciales,

**4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?**

Tienen una autonomía limitada, es asuntos importantes tiene que tener la autorización de los dueños,

**5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?**

Es importante que el postulante tenga el conocimiento debido, que esté capacitado a nivel profesional, pero además de ello tiene que poseer valores, estar preparado para realizar un trabajo en equipo, posea liderazgo, conocer además del giro del negocio y adaptarse a la empresa

**6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?**

No se renueva con frecuencia, por lo general los ejecutivos que laboran en la empresa están con nosotros desde hace varios años, son personal de confianza

**7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?**

Queremos contar con personas que se sientan a gusto trabajando con nosotros, nos preocupamos por darle un trato adecuado, una justa remuneración, apoyarlo cuando tienen dificultades económicas o familiares, todo dentro de lo posible, tenemos muchos trabajadores que laboran con nosotros desde hace muchos años, en el caso de buenos trabajadores o excelentes mejoramos su remuneración u horario para que se sienta bien trabajando en nuestra empresa

**8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?**

Se da la oportunidad a nuestros propios trabajadores en primer lugar, si no tenemos alguien con el perfil que se busca, ponemos avisos a través de los medios virtuales; pero siempre tenemos inclinación por personas que conocemos o que tenemos referencias

**9. ¿En la empresa realiza capacitaciones a sus colaboradores?**

Si, cada dos meses, capacitación en la misma planta al personal operativo, así como también a los empleados administrativos y contables, con temas relacionados a su cargo

**Órganos de gobierno**

**10. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

El directorio conformado por los socios accionistas se reúnen de manera ordinaria una vez al mes, pudiendo convocarse a una reunión extraordinaria cuando la situación lo amerita

**11. ¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?**

Es necesario contar con gente capacitada que aporte al crecimiento de la empresa, siempre y cuando sea necesario, actualmente tenemos muchos profesionales trabajando en diferentes áreas, que aportan con sus conocimientos a mejorar el trabajo

**12. ¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?**

Los hijos de los socios fundadores, son profesionales; pero no tenemos un control sobre su trabajo, ellos trabajan directamente con los dueños, toman decisiones en algunos casos, no hemos implementado un control de ese tipo para ellos

**13. ¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?**

Para organizarnos mejor y existe un orden, se separe lo que es familia de empresa

### **Sucesión**

**14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?**

Queremos que nuestra empresa siga vigente por muchos años más, ya tenemos 50 años en el mercado queremos que continúe por más tiempo, como dice nuestro socio fundador "Chavin nunca muere"

**15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?**

En el momento no; pero estamos pensado iniciarlo en el corto plazo, ya tenemos a nuestros hijos trabajando en la empresa desde hace varios años, un hijo por cada socio fundador, ambos son profesionales, estudiaron administración de empresas, y tienen experiencia en el negocio

**16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?**

Se podría decir que casi el 100% son familiares, todos los miembros de la familia tienen cargos gerenciales y de directorio

**17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?**

La mitad de ellos (3) son profesionales, y un directivo no es miembro de la familia, pero es profesional con estudios de postgrado

**18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?**

No se pensaba implementar todavía; pero se está evaluando en el corto plazo empezar este proceso, ya tenemos dos hijos que trabajan con nosotros desde hace muchos años, están preparados

**Estrategias**

**19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:**

Consolidarnos en el mercado, seguir manteniendo nuestro ritmo de crecimiento y realizar ampliaciones y mejoras en nuestra planta productiva

**20. ¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?**

Nos encontramos en una etapa de cambios, reorganizando la empresa; pero si contamos con organigrama, manual de funciones

**21. ¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?**

En este no hemos pensado iniciar ese proceso, nos estamos reorganizando, tampoco lo descartamos, pero creemos que en este momento no es necesario Talvez con la segunda generación se implemente

**22. Con respecto al uso de la tecnología de información, su empresa cuenta con:**

Tenemos sistemas contables, comerciales, logísticos que nos permite manejar la información más rápida, así como página web, facebook

**23. ¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?**

No, todavía no

**Profesionalización**

**24. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

No existe, no hemos iniciado proceso de profesionalización, sin embargo, contamos con asesores externos en determinadas áreas que nos ayudan a solucionar problemas específicos, por decir un ingeniero electricista, un abogado, un mecánico de remalladoras, entre otros

**25. ¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?**

Todavía no hemos llegado a todas las áreas, tenemos áreas de operaciones donde por su naturaleza de la actividad que realizan no requieren mayor preparación porque su trabajo es repetitivo, manual

**26. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?**

Que tenga experiencia y conozca el rubro, y su preparación profesional

**27. ¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?**

Los fundadores siempre hemos complementado nuestras funciones; pero si uno falta el otro asume las funciones, nos cubrimos entre nosotros mismos, somos hermanos

**28. ¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?**

Tenemos muy poco personal altamente calificado; pero el que tenemos actualmente son excelentes, sobre todo muy comprometidos con la empresa, por ese lado nos sentimos satisfechos

**PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION**

**13. Perfil del gerente**

- Es miembro de la familia Si
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor Fundador
- Género Masculino
- Estudios superiores SI
- Años de experiencia 50 años

**14. Estructura organizativa**

- Poseen organigrama SI
- Posee Manual de Organización y funciones SI
- Las funciones están bien definidas SI
- Unidades de negocio Fabricación y venta medias  
Y calcetines

**15. Uso de tecnologías de información**

- Correo electrónico SI
- Intranet SI
- ERP SI
- Sitio web SI



- Página en Facebook SI

#### 16. Planteamiento estratégico

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo SI
- Analizan las acciones de la competencia SI
- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas  
o participación de mercado SI

Muchas gracias.

### **MANUFACTURAS KUKULI SAC**

Buenos días/tardes/noches: Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: "La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos" y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible. Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

#### **DATOS PERSONALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Víctor Antonio Romero Silva
CARGO ACTUAL Y PROFESION	Gerente Ingeniero

GENERACIÓN	2da. Generación
NOMBRE DE LA EMPRESA	Manufacturas Kukuli SAC
FECHA	30 de Julio 2,018

## **PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA**

Relatar por favor la historia de su empresa

Comenzamos con la comercialización de ropa para bebés, éramos solo 6 personas, actualmente tenemos 200 trabajadores, ahora también contamos con una línea de ropa para niños. Tenemos más de 30 años de experiencia en el mercado, lo cual nos da el conocimiento de gustos y tendencias actuales de moda. Hemos crecido y evolucionado con el tiempo, logrando contar con todas las áreas del proceso productivo, lo que nos permite un monitoreo minucioso en nuestras prendas, mejorando la calidad en nuestros productos, actualmente nuestra empresa está en un proceso de organización que nos permite seguir creciendo, nuestra marca KUKULI, está bien posicionada en el mercado, a través de distribuidores de renombre. Hemos facturado en el último año S/16'000,000.00, y esperamos crecer este año 12%, nuestra sede productiva se encuentra en San Juan de Lurigancho, nuestro punto principal de ventas en La Rambla – Av. Brasil y otros puntos en diversos puntos de Lima a través de distribuidores

## **PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION**

### **Recursos Humanos:**

- 1. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?**

Mas del 50% trabajan en la empresa, tenemos puestos claves cubiertos por miembros

de la familia que se han capacitado para asumir dichos cargos

- 2. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos de la empresa?**

La empresa requiere cubrir el cargo se solicita, todo depende del crecimiento y las exigencias del mercado, básicamente por necesidades de la empresa

**3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?**

Si estos cargos directivos están definidos para los miembros de la familia

**4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?**

No tienen autonomía, pueden dar sugerencias; pero las decisiones están a cargo de los dueños o socios fundadores

**5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?**

Consideramos que debe poseer valores como la honradez y el respeto hacia los demás, además su formación profesional es muy importante para ser seleccionado

**6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?**

No hemos tenido dificultad

**7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?**

Se motiva mediante programas de bienestar al trabajador y a su familia, para mantenerlos contentos y fidelizar su trabajo

**8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?**

Damos la oportunidad a nuestros propios trabajadores, buscamos quienes podrían ascender y darles el apoyo, ya que tenemos trabajadores que trabajan bastante tiempo con nosotros, luego vemos entre los contactos o referencias personales

**9. ¿En la empresa realiza capacitaciones a sus colaboradores?**

Si realizamos capacitaciones, se les brinda cursos para el personal ejecutivo, mandos medios dentro de la empresa y en algunos casos fuera, con una periodicidad de 2 o 3 veces al año, así como capacitar a nuestro personal operativo de manera constante

**Órganos de gobierno**

**10. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

El directorio conformado por los miembros de la familia es el máximo órgano de la empresa,

**11. ¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?**

Si, y actualmente tenemos profesionales en distintas áreas de la empresa; pero no en el directorio, gerencias o gerencia general

**12. ¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?**

Si hay procesos que hemos establecido para evaluar la gestión de los gerentes, miembro s de familia, y ver sus resultados, se hace un control periódico

**13. ¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?**

Porque nos permite seguir un plan organizativo para la familia que nos permite establecer reglas o delimitar las funciones

**Sucesión**

**14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?**

Es importante para que nuestra marca siga vigente en el mercado y para que la empresa continúe en el tiempo

**15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?**

Venimos llevando a cabo este proceso de la primera a la segunda generación, lo cual es una etapa importante para la empresa,

**16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?**

Todos los directivos pertenecen a la familia

**17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?**

Casi el 100%, Consideramos importante la preparación de los miembros de la familia para que asuman los cargos que la gerencia considere que están preparados

**18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?**

Si, y en primer lugar se exige que sea profesional, que tenga las cualidades necesarias para dirigir la empresa

## **Estrategias**

### **19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:**

Repotenciar la marca, ingresar nuevos mercados, incrementar ventas en 15%, seguir creciendo

### **20. ¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?**

En proceso, somos una empresa formal, organizada; poseemos organigrama, manual de funciones, entre otros

### **21. ¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?**

No se ha considerado explícitamente; pero si sabemos que es importante contar con personal profesional, tal es así que tenemos dentro de nuestra empresa mucho personal profesional

### **22. Con respecto al uso de la tecnología de información, su empresa cuenta con:**

Consideramos importante el uso de estas herramientas tecnológicas, que se convierten también en un canal de ventas; pero que a su vez nos permite una comunicación mas rápida contamos con ERP, pagina web, facebook

### **23. ¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?**

No tenemos

## **Profesionalización**

### **24. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

Tenemos asesores externos, los cuales nos ayudan con el proceso, y su apoyo es muy valioso

**25. ¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?**

Debe darse a todos los niveles para alcanzar nuestras metas

**26. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?**

Su integridad, sus valores, además de su conocimiento

**27. ¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?**

Esto ya está definido y los líderes fundadores ya saben sobre quien recaerá la conducción de la empresa en determinado momento

**28. ¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?**

Hemos incorporado profesionales; pero no para cargos directivos

**PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION**

**17. Perfil del gerente**

- Es miembro de la familia Si
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor Fundador
- Género Masculino
- Estudios superiores SI
- Años de experiencia 32 años

**18. Estructura organizativa**

- Poseen organigrama SI
- Posee Manual de Organización y funciones SI

- Las funciones están bien definidas
- Unidades de negocio  
ropa

Fabricación y venta

Para bebés y niños

#### 19. Uso de tecnologías de información

- Correo electrónico SI
- Intranet SI
- ERP
- Sitio web
- Página en Facebook SI

#### 20. Planteamiento estratégico

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo SI
- Analizan las acciones de la competencia SI
- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas  
o participación de mercado SI

### **STALLONE INDUSTRY CORPORATION SAC**

Buenos días/tardes/noches: Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: “La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos” y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible. Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.



## **DATOS PERSONALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Javier Alesandro Hernández Casahuaman
CARGO ACTUAL Y PROFESION	Gerente General Administrador
GENERACIÓN	2da. Generación
NOMBRE DE LA EMPRESA	Stallone Industry Corporation SAC
FECHA	27 de Julio 2,018

## **PARTE 1: HISTORIA DE LA EMPRESA**

Relatar por favor la historia de su empresa

La empresa Stallone Industry Corporation SAC, se formó en el año 1997, desde sus inicios nos dedicamos a ofrecer ropa interior en general, de la más alta calidad, con insumos nacionales e importados, vendiendo a todo el Perú, al inicio de nuestro negocio tuvimos 5 trabajadores, actualmente somos 40, distribuidos en nuestra planta de producción en Puente Piedra y nuestros puntos de venta en La Victoria, emporio Gamarra, vendemos nuestros productos a través de la marca Stallone kids y Stallone, nos encontramos en la etapa de sucesión pasando de la primera a segunda generación

## **PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION**

### **Recursos Humanos:**

- 1. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?**

La empresa cuenta con profesionales (miembros de la familia) debidamente capacitados en la ejecución, dirección y control de calidad del ramo textil y

confecciones asegurando los mayores estándares de calidad de nuestros productos, el 50% de la familia trabaja en la empresa

**2. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos de la empresa?**

Seleccionamos en base a lo que la empresa requiera, tiene mucho que ver el perfil del candidato, para ver si calza con lo que se necesita

**3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?**

Los cargos directivos son asumidos por la familia, y están definidos en la organización de la empresa

**4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?**

Muy limitadas, en su mayoría las decisiones son tomadas por los dueños

**5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?**

Es muy importante que conozcan el sector que trabajamos, así como su preparación profesional, ambos son fundamentales para nosotros

**6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?**

No porque por lo general el personal ejecutivo es de confianza no se renueva frecuentemente, no tenemos dificultades en eso

**7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?**

Hemos mejorado los incentivos de nuestro personal que los mantiene motivados, no

dejamos que un buen trabajador se vaya a otra empresa

**8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?**

Fuente interna, dentro de nuestros propios jefes hemos visto quien podría ser promovido, o también de contacto personal para tener mejor referencia

**9. ¿En la empresa realiza capacitaciones a sus colaboradores?**

Se capacita al vendedor, personal de producción, de manera constante, siempre buscamos que nuestros trabajadores estén preparados para realizar sus funciones

**Órganos de gobierno**

**10. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

Existe un comité de dirección, conformado por los socios fundadores, todos miembros de la familia

**11. ¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?**

Claro que sí, es necesario contar con profesionales en algunos departamentos de la empresa, como por ejemplo el área de control de calidad, tenemos personal experto en ese aspecto

**12. ¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?**

Nos autocontrolamos, y en las reuniones del directorio, solicitamos explicación sobre la gestión, o también se proponen alternativas o sugerencias para implementarlas y obtener mejores resultados

**13. ¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?**

Si para seguir una misma línea en cuanto a la gestión, todos estamos alienados con los objetivos de la empresa

## **Sucesión**

### **14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?**

La sucesión familiar podría ser un factor importante para la continuidad de nuestra empresa, creemos que es fundamental

### **15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?**

Si ya lo venimos implementando, pues está cerca el cambio

### **16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?**

Todos los miembros son familiares

### **17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?**

La mitad son profesionales, han estudiado carreras afines al negocio como administración, ingeniería, están muy comprometidos con el negocio

### **18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?**

Desde hace un tiempo se viene trabajando la primera generación con la segunda generación, desarrollando un proceso que permita realizar la sucesión sin inconveniente y de una manera natural

## **Estrategias**

### **19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:**

Consolidar nuestra participación en el mercado, potenciar nuestras marcas, abrir mas puntos de venta

**20. ¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?**

Tenemos organigrama, estamos en proceso de implementar un manual de organización y funciones

**21. ¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?**

A pesar de ser un aspecto importante no está considerado explícitamente, al menos en el corto plazo no, pues tenemos excelentes profesionales que son miembros de la familia y están realizando una buena gestión

**22. Con respecto al uso de la tecnología de información, su empresa cuenta con:**

Contamos con varios canales de tecnología ya que es la que nos hace llegar a mas lugares, ase como dar a conocer nuestra empresa, pagina web, Facebook así como programas de ERP

**23. ¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?**

Por ahora no tenemos

**Profesionalización**

**24. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

Si hemos contratado asesores externos para su apoyo en el tema de sucesión, el cual esta en proceso pues es muy relevante para la continuidad de la empresa

**25. ¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?**

Si, tanto a nivel ejecutivo como a nivel operario

**26. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?**

El aspecto de los valores, queremos personas integra, honradas y responsables

**27. ¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?**

Si y ya están trabajando en conjunto para hacer un proceso tranquilo que no genere inseguridad o preocupación

**28. ¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?**

No tenemos directivos que no sean familiares, todos son miembros de la empresa familiar

**PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION**

**21. Perfil del gerente**

- Es miembro de la familia Si
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor Hijo fundador
- Género Masculino
- Estudios superiores SI
- Años de experiencia 22 años

**22. Estructura organizativa**

- Poseen organigrama SI
- Posee Manual de Organización y funciones SI
- Las funciones están bien definidas SI
- Unidades de negocio Fabricación y venta ropa interior

**23. Uso de tecnologías de información**

- Correo electrónico SI

- Intranet
- ERP
- Sitio web SI
- Página en Facebook SI

#### 24. Planteamiento estratégico

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo
- Analizan las acciones de la competencia SI
- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas o participación de mercado

Muchas gracias.

### **CONFECCIONES RAMOSTEX EIRL**

Buenos días/tardes/noches: Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: “La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos” y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible. Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

## **DATOS PERSONALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Antonio Feliz Ramos Lopez
CARGO ACTUAL Y PROFESION	Dueño de una empresa de confecciones de prendas de vestir de jeans
GENERACIÓN	1ra. Generación
NOMBRE DE LA EMPRESA	Confecciones Ramostex EIRL
FECHA	27 de Julio 2,018

## **PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA**

Relatar por favor la historia de su empresa

Empecé en el rubro de la confección desde muy joven, mi padre hacia arreglos de prendas de vestir, tenía un puesto en la Avenida Aviación, Mercado Mayorista, yo lo ayudaba y el me enseñó a coser aprendí hacer arreglos, luego empecé a confeccionar a medida, inicialmente pantalones de vestir para caballeros, mi padre dejo su negocio, cambio de rubro, yo alquile un pequeño taller en gamarra y empecé a confeccionar independientemente, por aquella época me case y con mi esposa decidimos entrar al mundo de los jeans, empezamos con pantalones, luego casacas, shorts, bermudas, vestidos todo de jeans, tenemos una amplia experiencia en este rubro siempre estuvimos ubicados en La Victoria, lo que actualmente se conoce como el emporio de Gamarra, manejo mi empresa al lado de mi esposa, que es mi mano derecha, también están conmigo en el negocio mis dos hijas, la menor emigro a otro país, y la mayor se quedo trabajando al lado de nosotros aprendiendo cada día más del negocio, nuestro proceso se inicia desde que compramos las, hacemos los cortes, se confeccionan en nuestro taller que actualmente esta en ATE y luego los comercializan en nuestras tiendas en Gamarra Galería Guizado, donde atendemos clientes tanto locales como a nivel nacional, que nos buscan siempre por nuestra calidad y buenos precios, en los últimos años hemos incursionado en la confección de prendas de vestir en drill para niños y niñas, línea que esta a cargo de mi hija mayor, a pesar de la enorme competencia en este sector, nuestra empresa familiar sigue adelante manteniendo sus



clientes, sus ventas y trabajando en familia, en los primeros años de inicio empezamos solo con 3 trabajadores, actualmente somos 19, el último año facturaron S/5'500,000.00, y esperamos incrementar ventas este año en 8% más.

## **PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION**

### **Recursos Humanos:**

- 1. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?**

Todos los miembros de la familia trabajan en la empresa, somos 3, mi esposa, mi hija y yo, todos estamos capacitados, tenemos la experiencia en el rubro, Además tenemos costureros, acabadores, vendedoras que trabajan con nosotros y no son familiares

- 2. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos de la empresa?**

Nuestra empresa está dirigida por la familia, mi esposa y yo tomamos las decisiones del negocio, aunque nuestra hija mayor está bien involucrada en el negocio y está aprendiendo le estamos dando poco a poco más libertad para que ella tome decisiones, actualmente ha incorporado una línea de ropa para niños en drill, tiene bastante experiencia y es profesional

- 3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?**

No tenemos cargos directivos, salvo el que ejercemos mi esposa y yo como dueños de la empresa, nuestra hija estudio una carrera técnica de administración, y trabaja con nosotros, los tres tenemos poder de decisión

- 4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?**

No tienen autonomía, cuando contratamos profesionales externos como contadores, abogados, o incluso los servicios de corte, tintorería, que son

personal calificado hacen lo que nosotros le solicitamos, a veces nos sugieren algunos cambios, pero al final la decisión es de nosotros

**5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?**

Es muy importante que conozca el rubro, la experiencia que tiene, así como también apreciamos sus valores sobre todo la honestidad y responsabilidad

**6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?**

No tenemos pensado renovar, mi familia asume los cargos directivos y ejecutivos y como dueños estamos comprometidos con la empresa

**7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?**

Valoramos a nuestros trabajadores, a los cuales conocemos hace muchos años, los hemos apoyado y ellos a nosotros lo que hace un vínculo fuerte entre empleador y trabajador, por eso aún continúan con nosotros, nos preocupamos por darle buen trato, remuneración y apoyarlos cuando tienen problemas

**8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?**

Entre nuestros mismos trabajadores, nos recomiendan cuando queremos contratar nuevo personal, preferimos que sean conocidos, o tener referencias de ellos

**9. ¿En la empresa se realiza capacitaciones a sus colaboradores?**

Mi hija que está encargada de la línea de niños, se capacita en patronaje, diseño y moda textil, anteriormente estudio administración, a nuestro personal operario les damos las capacitaciones técnicas sobre uso de la maquinaria

## Órganos de gobierno

### **10. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

Nos hemos organizado entre nosotros, yo tengo el cargo de gerente, mi esposa y mi hija son las administradoras

### **11. ¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?**

En este momento no creemos sea necesario, más adelante cuando la empresa crezca y el movimiento o las exigencias lo requieran contrataremos

### **12. ¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?**

Si tenemos la asesoría de nuestro contador, quien nos apoya con el control de nuestros activos de la empresa, realiza un trabajo completo no solo de pagar impuestos, sino que también realiza controles para ver que estamos en orden y aporta también con sugerencias que podemos implementar en las finanzas, costos y ventas.

### **13. ¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?**

En este momento no, ya que la familia está a cargo de la empresa, y tenemos un orden y respeto de lo que hace cada miembro

## Sucesión

### **14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?**

Para continuar con nuestra marca y nuestra empresa sigan vigentes en el mercado, actualmente nuestra hija se encuentra a cargo de una nueva línea, y estamos trabajando juntos para que mas adelante ella continúe adelante con la empresa.

**15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?**

No, por el momento,

**16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?**

Todos, la familia está a cargo de la empresa, mi esposa, mi hija y yo, somos los directivos de la empresa

**17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?**

Uno, Mi hija

**18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?**

No hemos pensado en eso aun; pero nuestra hija ya trabaja con nosotros, conoce el negocio

**Estrategias**

**19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:**

Posicionar nuestra línea de ropa para niños, potenciar nuestra marca arlo's jeans, seguir creciendo

**20. ¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?**

Nosotros mismos tomamos las decisiones,

**21. ¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?**

No consideramos necesario en este momento,

**22. Con respecto al uso de la tecnología de información, su empresa cuenta con:**

Nuestras ventas se realizan directamente al público, en nuestras tiendas en Gamarra, también vendemos a mayoristas de Lima y Provincias que ya nos conocen, no usamos publicidad, nuestros mismos clientes nos recomiendan por la calidad y buenos precios.

**23. ¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?**

No.

**Profesionalización**

**24. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

No estamos entrando al proceso de profesionalización en este momento

**25. ¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?**

No hemos profesionalizado, nuestro personal es operario en su mayoría, y vendedoras, en el caso de nuestra hija que ejerce un cargo de administradora, se puede decir que se aplica a nivel ejecutivo

**26. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?**

Por el momento no hemos pensado contratar, pero si se presenta la necesidad tendría que cumplir con varios aspectos, el principal que conozco del negocio

**27. ¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?**

No hemos visto necesario, trabajo con mi esposa y mi hija en la dirección del negocio; pero en caso alguno faltase los otros reemplaza,

**28. ¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?**

No hemos incorporado directivos que no sean familiares; la única persona es mi hija y de la cual estamos muy satisfechos

**PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION**

**Perfil del gerente**

- Es miembro de la familia Si
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor Fundador
- Género Masculino
- Estudios superiores SI
- Años de experiencia 40 años

**Estructura organizativa**

- Poseen organigrama SI
- Posee Manual de Organización y funciones NO
- Las funciones están bien definidas SI
- Unidades de negocio Fabricación y venta  
ropa de jeans

**Uso de tecnologías de información**

- Correo electrónico NO
- Intranet NO
- ERP NO
- Sitio web NO
- Página en Facebook NO

**Planteamiento estratégico**

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo SI
- Analizan las acciones de la competencia SI

- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas o participación de mercado

SI

Muchas gracias.

### **ACRICORP SAC**

Buenos días/tardes/noches: Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: “La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos” y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible. Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

#### **DATOS PERSONALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Omar Alexander Awapara Huayamares
CARGO ACTUAL Y PROFESION	Gerente General Administrador
GENERACIÓN	1era. Generación
NOMBRE DE LA EMPRESA	Acricorp SAC

FECHA	26 de Julio 2,018
-------	-------------------

## **PARTE 1: HISTORIA DE LA EMPRESA**

Relatar por favor la historia de su empresa

Nuestra empresa se inició en el año 1994, fabricamos hilado acrílico con 100% fibra acrílica Drytex®, entre nuestros productos ofrecemos algodón acrílico, alpacril, hilado acrílico, nuestra marca Acrilanas® es conocida en el mercado por su calidad en el acabado de todos nuestros productos y la amplia gama de colores que ofrecemos, actualmente contamos con 95 trabajadores; pero en un inicio solo fuimos 5, hemos ido creciendo a un ritmo constante, nuestras ventas del último año fue de S/13'000,000.00, esperamos seguir creciendo, este año por lo menos en 7 u 8 por ciento, nuestra planta se encuentra en el Distrito de Ate-Vitarte, en Lima tenemos un punto de venta de Gamarra, La victoria, contamos con una tienda en la ciudad de Huancayo, así como dos tiendas en Bolivia,

## **PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION**

### **Recursos Humanos:**

- 1. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?**

Los miembros de la familia a cargo de la dirección de la empresa están totalmente capacitados, tienen una preparación y formación profesional a la vez que la experiencia en este negocio, somos más de la mitad de la familia que trabaja en la empresa

- 2. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos de la empresa?**

De acuerdo a las necesidades de la empresa, si el crecimiento amerita tomar más cargos se evalúa y se cubre el cargo



**3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?**

Ya se tiene claro quien pueden asumir los cargos directivos toda vez que cumplan también con los requerimientos mínimos para el cargo

**4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?**

No hay autonomía, en algunos casos específicos pueden tomar decisiones en su área que estén a cargo; aunque generalmente las decisiones gerenciales son tomadas por los dueños

**5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?**

Consideramos que la persona de tener valores antes de todo, liderazgo, responsable, el conocimiento del sector textil también es importante, debe tener experiencia en este rubro

**6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?**

si queremos cubrir un puesto ejecutivo a veces se nos dificulta porque no encontramos profesionales que conozcan del sector, o se adapten al ritmo del negocio

**7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?**

Motivación e incentivos, no solo económico sino relacionados al bienestar del trabajador

**8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?**

En primer lugar, buscamos dentro de nuestros contactos, alguien que nos de referencia o recomendación

**9. ¿En la empresa realiza capacitaciones a sus colaboradores?**

Dependiendo del área, por ejemplo, capacitamos constantemente al equipo de ventas, al personal operario, en cuanto a personal administrativo por lo menos 1 o 2 veces al año

**Órganos de gobierno**

**10. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

Tenemos un comité de dirección, así como también una gerencia y se trabaja en conjunto entre ambos equipos

**11. ¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?**

Contamos con profesionales en diversas áreas de la empresa, esto nos ha permitido crecer al tener el aporte de personal capacitado

**12. ¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?**

La familia que forma parte de la empresa, por su calidad directriz no es evaluada, su gestión se mide con los resultados y estos son revisados en las juntas de directorio

**13. ¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?**

Porque habría más orden en cuanto a la relación familia – empresa, es necesario para poder delimitar sus funciones y responsabilidades

## **Sucesión**

### **14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?**

Queremos que nuestra marca se mantenga vigente en el mercado, se posicione y permanezca en la mente del cliente, por ello pensamos que la sucesión familiar debe darse de todas maneras y en los mejores términos y condiciones para el éxito de la empresa

### **15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?**

Se ha hecho una propuesta, todavía no se lleva a cabo; pero en el corto plazo se estaría iniciando el proceso

### **16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?**

Todos

### **17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?**

Es indispensable su formación profesional, por eso contamos con la mayoría en cargos directivos que han recibido educación superior en especialidades que nuestra empresa requiere

### **18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?**

Aún no hemos iniciado esta etapa

## **Estrategias**

### **19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:**

Cada año nos proponemos un plan estratégico para el corto, mediano y largo plazo, y en base a ello elaboramos nuestros objetivos

### **20. ¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?**

Actualmente en proceso

### **21. ¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?**

Si queremos seguir creciendo, debemos tener gente capacitada que aporte a la empresa en todas las áreas,

### **22. Con respecto al uso de la tecnología de información, su empresa cuenta con:**

Además de sistemas integral comercial y gerencial, tenemos nuestra pagina web, estamos en Facebook y LinkedIn

### **23. ¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?**

Estamos en proceso

## **Profesionalización**

### **24. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

Tenemos asesores externos que nos apoyan en diversos temas, por el momento no han visto el proceso de profesionalización; pero en cuanto ocurra, contamos con ellos

**25. ¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?**

Es necesario su aplicación en todas las áreas

**26. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?**

Su compromiso con los objetivos de la empresa, sus valores, experiencia y conocimiento del negocio

**27. ¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?**

Existe; pero aún no hay un proceso

**28. ¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?**

En cargos directivos no tenemos terceros, todos son cubiertos por directivos familiares

**PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION**

**25. Perfil del gerente**

- Es miembro de la familia Si
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor Fundador
- Género Masculino
- Estudios superiores SI
- Años de experiencia 25 años

**26. Estructura organizativa**

- Poseen organigrama SI
- Posee Manual de Organización y funciones SI
- Las funciones están bien definidas SI

- Unidades de negocio hilado acrílico Fabricación y venta

## 27. Uso de tecnologías de información

- Correo electrónico SI
- Intranet
- ERP NO
- Sitio web SI
- Página en Facebook SI

## 28. Planteamiento estratégico

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo NO
- Analizan las acciones de la competencia SI
- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas o participación de mercado SI

### **ALBERTO RAFAEL SOTO SAC**

Buenos días/tardes/noches: Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: “La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos” y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible. Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

### **DATOS PERSONALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Jorge Antonio Rafael Misari
-------------------------	-----------------------------

CARGO ACTUAL Y PROFESION	Gerente General Administrador
GENERACIÓN	2da. Generación
NOMBRE DE LA EMPRESA	Alberto Rafael Soto SAC
FECHA	27 de Julio 2,018

## PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA

Relatar por favor la historia de su empresa

La empresa Alberto Rafael Soto SAC, inicio sus actividades hace 42 años, en el Jirón Gamarra distrito de La Victoria, dedicado desde sus inicios a la comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, posteriormente incursiono en la fabricación de prendas de vestir especialmente ropa para bebes y ropa interior, su sede productiva se encuentra en Huachipa, San Juan de Lurigancho, tiene dos puntos de venta en Gamarra, iniciamos con 4 trabajadores, actualmente somos 30 trabajadores, facturamos S/6'500,000.00 el último año, y este año esperamos crecer 10%

## PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION

### Recursos Humanos:

1. **¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?**

Además de estar capacitados cuentan con experiencia en la empresa, ya que han estado involucrados desde antes, eso más la preparación hace que estén debidamente capacitados para sacar adelante la empresa y a la familia

**2. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos de la empresa?**

El crecimiento de la empresa ha implicado que se requiera de apoyo de profesionales para que aporten en la empresa en su desarrollo, como asesoría externa y en algunos casos como personal de la empresa

**3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?**

Como empresa familiar tenemos definido los cargos que deben asumir los miembros de la familia

**4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?**

Las decisiones son tomadas por la gerencia y el directorio que está conformada por miembros de la familia

**5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?**

Creemos que es importante que posean estudios profesionales, asimismo sean personas con valores, somos una empresa familiar con valores muy arraigados

**6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?**

Cuando se renueva no hemos tenido ninguna dificultad, tanto con ejecutivos miembros de la familia como externos

**7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?**

Buscamos que nuestros trabajadores se sientan bien trabajando con nosotros, los motivamos e incentivamos, tanto en el aspecto económico como moral,



**8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?**

Por lo general hemos recurrido a los contactos personales de los miembros de la familia, luego a otros medios

**9. ¿En la empresa realiza capacitaciones a sus colaboradores?**

Constantemente los capacitamos, sobre cómo realizar sus actividades para mejorar procesos o atención al público, también a través de cursos para el personal ejecutivo

**Órganos de gobierno**

**10. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

Tenemos un directorio conformado íntegramente por miembros de la familia

**11. ¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?**

Si para algunas áreas como marketing, diseño, finanzas, etc.

**12. ¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?**

Nosotros somos nuestros propios controladores, en las reuniones del directorio evaluamos nuestra gestión y estamos llanos a recibir críticas para mejorar, así como reconocimiento por las labores acertadas

**13. ¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?**

Por supuesto, es importante para establecer un orden dentro de nuestra empresa

## **Sucesión**

### **14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?**

Esto permitiría seguir vigente en el mercado, y que nuestra empresa perdure a través de los años, su continuidad y crecimiento depende de nuestros sucesores

### **15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?**

Actualmente estamos en proceso de sucesión para la segunda generación, lo cual se ha venido desarrollando sistemáticamente, de común acuerdo de los miembros de la familia

### **16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?**

Aún no hemos involucrado profesionales terceros en el directorio

### **17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?**

Todos son profesionales, es importante que nuestros miembros se capaciten, y se han ido preparando poco a poco,

### **18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?**

Los miembros de la familia se van preparando desde hace varios años, conociendo el negocio, así como preparándose a nivel profesional para un buen desempeño en la gestión

## **Estrategias**

### **19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:**

Cada año definimos nuestro plan estratégico para el corto, mediano y largo plazo

**20. ¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?**

Todavía se encuentra en proceso, nos falta implementar algunos manuales, tenemos organigrama; pero en general estamos en proceso

**21. ¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?**

Creemos que es un aporte muy importante que permitiría un crecimiento mayor, esperamos en un mediano plazo implementarlo

**22. Con respecto al uso de la tecnología de información, su empresa cuenta con:**

La empresa se ha modernizado en varios aspectos, también en el aspecto de la tecnología, contamos con sistemas informáticos que nos permiten información rápida y oportuna, facebook,

**23. ¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?**

No en este momento

**Profesionalización**

**24. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

Todavía no hemos empezado a profesionalizar la empresa; pero si tenemos asesores externos que nos apoyan en temas específicos,

**25. ¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?**

En unos más que en otros, como a nivel ejecutivo es necesario que se aplique la profesionalización,

**26. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?**

Que sean personas que además de poseer el debido conocimiento, también posean empatía, liderazgo

**27. ¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?**

Como política familiar si lo tenemos establecido, para que se vaya preparando y pueda responder las exigencias del puesto

**28. ¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?**

No tenemos directivos no familiares, como mencione anteriormente en su mayoría son los mismos miembros de la familia

**PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION**

**Perfil del gerente**

- Es miembro de la familia Si
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor Capacidad
- Género Masculino
- Estudios superiores SI
- Años de experiencia 20 años

**Estructura organizativa**

- Poseen organigrama SI
- Posee Manual de Organización y funciones SI
- Las funciones están bien definidas SI
- Unidades de negocio Fabricación y venta ropa bebes, niños

**Uso de tecnologías de información**

- Correo electrónico SI
- Intranet

- ERP SI
- Sitio web SI
- Página en Facebook SI

#### **Planteamiento estratégico**

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo SI
- Analizan las acciones de la competencia SI
- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas o participación de mercado SI

### **ENZO TEXTILES S.A.**

Buenos tardes, Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: “La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos” y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible. Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

#### **DATOS PERSONALES:**

<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	Amparo Ginocchio Reyes
<b>CARGO ACTUAL Y PROFESION</b>	Gerente General Contadora Pública
<b>GENERACIÓN</b>	1ra. Generación

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	Enzo Textiles S.A.
<b>FECHA</b>	03 de Agosto 2,018

## **PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA**

Relatar por favor la historia de su empresa

La empresa Enzo S.A. se dedica a brindar servicios de teñido y acabado de telas de tejido de punto. La empresa nace gracias a la falta de capacidad en el área de teñido de la empresa Busatex, un negocio textil familiar. Debido a este problema, se vio la oportunidad de crear una nueva firma que pueda atender a las necesidades de teñido de Busatex y en una menor escala a otras empresas textiles.

A medida que Industrias Textiles Enzo fue creciendo a lo largo del tiempo, la empresa adquirió experiencia, amplió su capacidad y su cartera de clientes lo cual le permitió llegar a ser el líder en el mercado que operan.

La firma inicia sus actividades el 30 de Abril de 1,999 constituyéndose como una empresa familiar. Actualmente la tintorería es de tamaño mediano, contando con 80 trabajadores y su planta se sitúa en la Calle Agustín Gamarra #125 dentro de plena zona industrial de San Luis. De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, la empresa pertenece a la clase 1313 descrita como “Acabado de productos textiles”.

Dado a los casi 20 años presentes en el mercado, la empresa se muestra en la etapa de madurez. Este tipo de servicio es estandarizado y se necesita determinar las maneras de innovar para poder diferenciarse de la competencia y tener ventajas competitivas.

Además, la empresa tiene un área total de 3,520 m<sup>2</sup> distribuidos en 2 pisos. En el primer piso se encuentra toda el área de producción, las oficinas de producción, el caldero, las torres de tratamiento de agua (PETAR). En el segundo nivel están las oficinas administrativas y el almacén de tela en crudo, material que será teñido posteriormente.

La empresa se dedica a brindar servicios de teñido ya acabado de telas de hilos de punto a otras empresas del sector textil. Ésta, se especializa en polyester para prendas deportivas tales como camisetas y shorts de fútbol y otros deportes. El cliente se reúne con un representante de ventas detallando el color que desea para que sea teñida la tela. Luego

se recepciona la tela cruda y en un tiempo aproximado de 10 días se le devuelve al cliente en sus instalaciones.

La empresa mantiene su única sede en San Luis, y se inició con 20 trabajadores y actualmente son 80 trabajadores.

Su facturación en el año 2,016 fue de 9 millones y en el año 2,107 fue de 10 millones. Esperamos tanto para el año 2,018 y 2,019 un crecimiento porcentual de 10%.

## **PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION**

### **Recursos Humanos:**

- 1. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?**

Solo 1 y si considero que .es muy importante estar debidamente capacitado para la ejecución de las funciones a cargo.

- 2. ¿Como se seleccionan los cargos directivos de la empresa?**

Se selecciona en base a la necesidad de la empresa y siempre considerando la profesionalización en todos los niveles.

- 3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?**

Si, nosotros tenemos nuestra estructura organizacional definida de acuerdo a las áreas establecidas, y trabajamos en coordinación con el área de recursos humanos.

Pero hace 5 años que no hay ninguna incorporación a cargos directivos.

**4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?**

No, porque considero que las decisiones vienen de la gerencia.

**5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?**

Para nosotros de acuerdo a nuestro rubro consideramos muy importante el grado académico del profesional que tomamos.

**6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?**

Si tenemos dificultad, porque en este rubro es muy específico y necesitamos personal que conozca el ramo textil.

**7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?**

Sí, tenemos política de retención del talento humano, por ejemplo:

- a) Damos capacitaciones constantes
- b) Cumplimos con todos sus derechos laborales
- c) Un buen clima laboral
- d) Celebramos los cumpleaños
- e) Política de ascensos, otros

**8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?**

Generalmente para los requerimientos del personal, utilizamos los contactos personales, pero que pasen las evaluaciones requeridas establecidas por el área de recursos humanos



**9. ¿En la empresa se realiza capacitaciones a sus colaboradores?**

Si, consideramos muy importante que el personal operario debe capacitarse todos los meses, pero en química textil estos se dan los fines de semana, dada la importancia y giro del negocio.

**Órganos de gobierno**

**10. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

Tenemos un comité de Dirección para la toma de decisiones, nos reunimos en el día a día y se toman las decisiones en base a los acuerdos.

**11. ¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?**

Si, consideramos que es la única forma de que la empresa tenga un crecimiento sano y bueno y sostenido.

**12. ¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?**

No, porque pensamos que por el momento no es necesario

**13. ¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?**

Si, por que marca la pauta en el crecimiento de la empresa y nos dan las bases para que ese crecimiento sea en forma ordenada

**Sucesión**

**14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?**

Considero que nuestro legado debe ser transmitir el espíritu emprendedor a nuestros sucesores.

**15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?**

No, por el momento no hemos pensado en planificar la sucesión, pero si considero muy importante.

**16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?**

Por el momento todos.

**17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?**

Todos los miembros de la directiva son profesionales.

**18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?**

No, porque en nuestra familia consideramos que los sucesores deben elegir lo que más les guste y no necesariamente seguir con el giro del negocio.

**Estrategias**

**19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:**

Nuestra empresa dado el crecimiento en el mercado, consideramos que ya es necesario contar con un plan estratégico integral, el cual estamos en un proceso de implementación.

**20. ¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?**

Actualmente tenemos definido con el área de recursos humanos el Manual de Organización y Funciones.

**21. ¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?**

Como le comenté estamos en proceso de implementación del plan estratégico integral, pero si estamos considerando la profesionalización como uno de los puntos más importantes que contribuyen al desarrollo de la empresa.

**22. Con respecto al uso de la tecnología de información, su empresa cuenta con:**

Nuestra empresa cuenta con una página en facebook que nos permite ver las apreciaciones de los clientes en base a nuestros productos y nos sirve como un feedback.

**23. ¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?**

No, todavía no contamos con ISO.

**Profesionalización**

**24. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

No, por el momento, no contamos con asesores externos que nos ayuden al proceso de profesionalización.

**25. ¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?**

Sí, porque consideramos que son el éxito de la empresa.

**26. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?**

Consideramos 2 puntos muy importantes que son:

- a) Profesionalización
- b) Valores

**27. ¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?**

No, porque consideramos que el sucesor en nuestra empresa se dará si la persona elegida desea continuar con nuestro espíritu emprendedor.

**28. ¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?**

Por el momento los directivos de la empresa son familiares.

### **PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION**

#### **Perfil del gerente**

- Es miembro de la familia Si
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor. Fundador
- Género Femenino
- Estudios superiores SI
- Años de experiencia 20 años

#### **Estructura organizativa**

- Poseen organigrama SI
- Posee Manual de Organización y funciones SI
- Las funciones están bien definidas SI
- Unidades de negocio Servicio de teñido y acabado de telas

#### **Uso de tecnologías de información**

- Correo electrónico
- Intranet
- ERP
- Sitio web
- Página en Facebook SI

#### **Planteamiento estratégico**

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo SI
- Analizan las acciones de la competencia SI
- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas o participación de mercado SI

### **CORPORACIÓN VENSA SAC**

Buenos días, Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas a tiempo parcial de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 61, que, como parte de nuestro plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título: “La profesionalización como factor crítico de éxito en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú-Estudio de Casos” y estamos en busca de información de primera mano, a partir de los fundadores, dueños o sucesores de las medianas empresas del sector textil de la ciudad de Lima.

En este sentido, agradecemos tenga por favor la libertad para poder compartir su historia, pensamientos, como inicio su empresa y como se ha mantenido en el tiempo, con la finalidad de analizar a profundidad. No hay respuestas correctas o incorrectas y los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado posible. Finalmente, antes de comenzar con las preguntas, solicitamos por favor si ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? Mil gracias. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

#### **DATOS PERSONALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Carlos Walter Ventocilla Yauri
CARGO ACTUAL Y PROFESION	Gerente General-Ingeniero Electrónico
GENERACIÓN	1ra. Generación
NOMBRE DE LA EMPRESA	Corporación Vensa SAC
FECHA	02 de Agosto 2,018

## **PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA**

Relatar por favor la historia de su empresa

La empresa Vensa SAC fue fundada en el año 1987, cuyo local inicial estuvo en el distrito de la Victoria, siendo el socio fundador el Sr. Carlos Ventocilla, quien decide con apoyo de sus padres venirse de Tarma, Junín a la ciudad de Lima a trabajar y estudiar a la edad de 18 años, iniciándose con la compra de 1 kilo de tela, lo cual pudo producir 12 polos y no pudo venderlos él rápidamente los colocó en un stand y entregado para venta al crédito con un plazo de 15 días en el emporio de Gamarra, pero cuando fue a cobrar le indicaron que sus polos se vendieron en 3 días y cuando le pagaron con ese dinero compro 3 kilos de tela y produjo 60 polos todos vendidos con gran éxito, y así se inició su negocio de producción para venta de polos.

Inicialmente formalizó como persona natural, luego se une sus hermanos Elder, Edwin y Marco quien posteriormente falleció y ellos son los dueños fundadores de VENSA SAC. de la empresa familiar. A sus inicios terció no teníamos empleados, solo era él luego se unieron sus hermanos, y actualmente somos alrededor de 50 personas entre personal, operarios, vendedores.

Sus ventas en el año 2016 son S/500,000 y en el año 2017 fueron S/ 560,000

Para el año 2018 esperan crecer un 28% y para el 2019 espera un crecimiento entre el 40% a 50%.. Ya hemos exportado a Francia y tenemos más pedidos para otros países.

## **PARTE II: VARIABLES DE LA PROFESIONALIZACION**

### **Recursos Humanos:**

- 1. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan dentro de la empresa?  
¿Cree usted que están debidamente capacitados o profesionalizados para ejecutar sus funciones?**

En la empresa laboran los socios que somos 3 hermanos que significa aproximadamente es el 17%, y consideramos que estamos capacitados para continuar y cubrir las funciones de la empresa sin que se vea afectada por la ausencia de alguno de ellos.

**2. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos de la empresa?**

La selección para los cargos es por necesidad o requerimiento de la empresa.

**3. ¿Los cargos directivos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa?**

Si, contamos con organigrama y manual de organización y funciones están bien definidas todas las funciones del personal, por ejemplo, quien se encarga del área contable, del área de producción, del área logística y otros.

**4. ¿Los profesionales externos que se incorporaron a la empresa tienen autonomía para la toma de decisiones?**

Si tienen autonomía, consideramos muy importante que los profesionales en los cargos designados puedan tomar las decisiones que estimen conveniente para el beneficio de la empresa, no se les restringe, también nos basamos que ellos ya tienen la experiencia en el sector.

**5. ¿Qué aspectos considera usted que tienen mayor peso al seleccionar a un miembro directivo de su empresa?**

Consideramos al momento de seleccionar a un directivo una de las cualidades son sus valores como la ética que mantener para permanecer en la empresa.

**6. ¿Tiene dificultades para renovar personal ejecutivo?**

No tenemos dificultad para renovar al personal todo es acomodable o reemplazable, consideramos que de eso depende el éxito de las empresas. Le damos libertad a nuestro personal de elegir.

**7. ¿Existe alguna política sobre retención del talento humano?**

No hay política de retención del talento humano, los trabajadores tienen libertad para poder retirarse del trabajo cuando ellos decidan, hemos visto casos en que

algunas empresas muy sólidas quiebran por que no han preparado al personal para poder cubrirse y las cabezas deben estar capacitados para ello y no hay personas indispensables en las labores.

También tercia rizamos nuestra producción.

**8. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?**

Usamos fuentes internas de comunicación a través de medios virtuales, promoción del personal, línea de ascenso.

También usamos fuentes externas como comunicación a través de medios de prensa (periódicos) y medios virtuales

**9. ¿En la empresa se realiza capacitaciones a sus colaboradores?**

Si, Actualmente, nosotros mismos capacitamos al personal viendo videos de otras empresas de éxito para mejorar y damos charlas de motivación y todo el personal que trabaja con nosotros, conoce sus actividades, propias del rubro y consideramos si se requiere alguna nueva capacitación por algún punto específico se haría de acuerdo a la necesidad y crecimiento de la empresa.

Nos reunimos trimestralmente con todo el personal para ver los avances de la empresa y sus requerimientos, pero los Gerentes si nos reunimos todos los días para las tomas de decisiones.

**Órganos de gobierno**

**10. ¿Qué tipo de estructura de organización tiene su empresa?**

Mantenemos un Comité de Dirección, para lo cual nos reunimos los 3 hermanos para la toma de decisión en el día a día.

**11. ¿El directorio o la familia está de acuerdo en contratar profesionales externos?**

Sí, pero se hace de acuerdo de acuerdo al requerimiento exigido, pero en algunos casos tercia rizamos.



**12. ¿Existen procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los profesionales familiares?**

Si poseemos procesos de control, ellos consideramos que en la empresa todo debe estar ordenados y estos procesos lo realizan personas externas en todos los niveles.

**13. ¿Considera usted importante tener un protocolo institucional en su empresa?**

Si, consideramos muy importante tener un protocolo institucional, pero hay libertad de decisión por parte del trabajador si te quedas a laboral con la empresa o decide irse de la misma, hay mucha competencia, pero siempre deben respetar las decisiones de los Gerentes.

**Sucesión**

**14. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?**

La empresa debe continuar con el mismo espíritu emprendedor a través de sus sucesores lo consideramos muy importante pero que sea el sucesor que decida continuar con la empresa, sea porque le gusta que desee continuar con nuestro espíritu emprendedor y no por obligación.

**15. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?**

No, por el momento, todavía nuestros hijos están pequeños, mi hija mayor por el momento no desea continuar con el rubro, pero tienen libertad de decisión de escoger su carrera, mi hijo menor en cambio sí muestra mucho interés a pesar que tiene 9 años y los hijos de mis hermanos todavía son pequeños.

**16. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?**

Los directivos el 100% son familiares.

**17. ¿Cuántos directivos en su empresa son profesionales?**

De los 3 hermanos solo 1 es profesional recibido (33.33%) los 2 restantes no, son técnicos y 1 hermano ya fallecido.

**18. ¿Existen procesos de preparación de sucesores (profesionales o no profesionales) al interior de la familia?**

No, todavía no se ha contemplado en una reunión o conversado el tema de sucesión.

**Estrategias**

**19. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico:**

Si contamos con un plan estratégico, los mismos que en nuestros objetivos se contempla tener el personal muy capacitado (profesionales), compra de maquinaria y equipos de última generación y siempre estar al ritmo del mercado competitivo

**20. ¿Cómo se encuentra la Estructura organizativa de su empresa?**

Si, nuestra empresa mantiene su estructura organizativa, contando con organigrama y manual de organización y funciones, la misma que se comunica al personal al ingresar a laborar a la empresa y se indica que se deben respetar y cumplir.

**21. ¿Está considerado el proceso de profesionalización explícitamente en el plan estratégico?**

Sí, porque consideramos que el profesional debe estar capacitado para poder el puesto requerido en todos los niveles y que de ello depende el éxito de la misma.

**22. Con respecto al uso de la tecnología de información, su empresa cuenta con:**

Nosotros mantenemos un sitio web a nivel empresarial y con respecto a nuestros activos fijos, como maquinaria y equipos siempre deben estar de acuerdo a los avances tecnológicos.

El modo de venta es a través de visita a empresas y de contactos.

**23. ¿Cuenta su empresa con algún reconocimiento empresarial? ¿Cuenta con alguna certificación de ISO?**

No, si nos han ofrecido el servicio de certificación de ISO 9001 pero por el costo cuando nos ofrecieron era de \$8,000 a más, pero considero que dicha certificación debe ser gratuita y otorgada por una entidad seria y con una evaluación técnica.

También consideramos que los productos son hechos de acuerdo al mercado y de acuerdo a la necesidad y que los clientes puedan pagar.

Por ejemplo, en nuestra exportación a Francia nos pidieron la certificación del algodón, la misma que le requerimos a nuestro proveedor que nos la brindó y no tuvimos ningún inconveniente.

**Profesionalización**

**24. ¿Existen asesores externos o internos que ayuden al proceso de profesionalización y cuán relevantes son para el crecimiento de la empresa?**

Sí, hay personas que nos ayudan externamente en este proceso que consideramos muy importantes para el crecimiento de nuestra empresa.

**25. ¿La profesionalización se aplica a todos los niveles de la empresa?**

Si, consideramos muy importante porque de ello depende el éxito de la empresa, actualmente recibimos los operarios con carreras técnicas y los Jefe que contratamos son profesionales,

**26. ¿Qué aspectos le preocupan a la hora de seleccionar candidatos para el puesto de directivo?**

Que el candidato conozca técnicamente el puesto o la rama requerida, para nosotros esto es fundamental.

**27. ¿Los líderes claves de su empresa tienen un sucesor explícito? ¿Por qué si o no?**

Si, los líderes de la empresa nos podemos cubrir en cualquier momento y lugar, estamos preparados para ello.

**28. ¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que ha incorporado a su empresa?**

No mantenemos por el momento directivos no familiares, pero si se requiere no tenemos ningún inconveniente en contratar, nuestra familia trabaja duro para mantener la empresa y dar empleo y consideramos que nuestra empresa va para arriba.

**PARTE III NIVEL DE LA PROFESIONALIZACION**

**Perfil del gerente**

- Es miembro de la familia Si
- Razón por la cual lo escogieron como sucesor. Fundador
- Género Masculino
- Estudios superiores SI
- Años de experiencia 30 años

**Estructura organizativa**

- Poseen organigrama SI
- Posee Manual de Organización y funciones SI
- Las funciones están bien definidas
- Unidades de negocio Venta de polos

### **Uso de tecnologías de información**

- Correo electrónico
- Intranet
- ERP
- Sitio web SI
- Página en Facebook

### **Planteamiento estratégico**

- Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo
- Analizan las acciones de la competencia SI
- Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas o participación de mercado

Muchas gracias.

# ANEXO V

ANEJO V		NIVEL DE PROFESIONALIZACION EMPRESAS MEDIANAS SECTOR TEXTIL								
		Calificación			Miembro de familia			TIC		
Peso por dimension		Calificación			Miembro de familia			TIC		
1		1	2	3	1	2	3	1	2	3
		Poco importante	Importante	Muy importante	No familiar	Hijo	Fundador			
		Razon por la cual lo escogieron								
		1	2	3				1	2	3
		Familiar	Fundador	Profesional				no	En Proceso	si
%	Dimensiones	ENZO Textiles SAC		Confecciones Ramostex		Corporacion Vensa SAC		Textil Lidia MSAVE S.A		Fabrica de Tejidos
40%	Perfil de gerente	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación
0.2	Es miembro de la familia	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3
0.1	Razón por la cual lo escogieron como sucesor.	2	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3
0.05	Género	1	0.05	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1
0.35	Estudios superiores	3	1.05	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3
0.3	Años de experiencia	2	0.6	3	0.6	3	0.6	1	0.2	2
	<b>Total</b>		<b>2.5</b>		<b>2.4</b>		<b>2.4</b>		<b>2.2</b>	
30%	Estructura organizativa									
0.4	Poseen organigrama	3	1.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3
0.3	Posee Manual de Organización y funciones	3	0.9	1	0.2	3	0.6	3	0.6	3
0.2	Las funciones están bien definidas	3	0.6	3	0.6	1	0.2	2	0.4	3
0.1	Unidades de negocio	1	0.1	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1
	<b>Total</b>		<b>2.8</b>		<b>1.6</b>		<b>1.6</b>		<b>1.8</b>	
10%	Uso de tecnologías de información									
0.2	Correo electrónico	1	0.2	1	0.2	1	0.2	3	0.6	3
0.2	Intranet	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1
0.2	ERP	1	0.2	1	0.2	1	0.2	3	0.6	1
0.2	Sitio web	1	0.2	1	0.2	3	0.6	3	0.6	3
0.2	Página en Facebook	3	0.6	1	0.2	1	0.2	3	0.6	3
	<b>Total</b>		<b>1.4</b>		<b>1</b>		<b>1.4</b>		<b>2.6</b>	
20%	Planteamiento estratégico									
0.4	Tienen planes estratégicos de mediano y largo plazo	3	1.2	3	0.6	1	0.2	2	0.4	3
0.2	Analizan las acciones de la competencia	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3
0.4	Poseen objetivos concretos como crecimiento en vent	3	1.2	3	0.6	1	0.2	3	0.6	3
	<b>Total</b>		<b>3</b>		<b>2.8</b>		<b>2.4</b>		<b>4.2</b>	
	Dimensiones	ENZO Textiles SAC	Confecciones Ramostex	Corporacion Vensa SAC	Textil Lidia c MSAVE S.A	Fabrica de Tejidos Santa Rita	Textil Chavin SAC	Stallone Industry Corporation SAC	Alberto Rafael SAC	
	Perfil de gerente	1	0.96	0.96	0.88	0.96	0.88	0.96	0.96	0.96
	Estructura organizativa	0.84	0.48	0.48	0.54	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
	Uso de tecnologías de información	0.14	0.1	0.14	0.26	0.22	0.3	0.22	0.26	0.26
	Planteamiento estratégico	0.6	0.56	0.48	0.84	0.8	0.96	0.64	0.88	0.88
	<b>Total</b>	<b>2.58</b>	<b>2.1</b>	<b>2.06</b>	<b>2.52</b>	<b>2.58</b>	<b>2.74</b>	<b>2.42</b>	<b>2.7</b>	
	Resultados	ENZO Textiles SAC	Confecciones Ramostex	Corporacion Vensa SAC	Textil Lidia c MSAVE S.A	Fabrica de Tejidos Santa Rita	Textil Chavin SAC	Stallone Industry Corporation SAC	Alberto Rafael SAC	
		Inicio proceso de profesionalización	No tiene proceso de profesionalización	No tiene proceso de profesionalización	Inicio proceso de profesionalización	Inicio proceso de profesionalización	Inicio proceso de profesionalización	Planificado proceso de profesionalización	Inicio proceso de profesionalización	
Peso	Categorias	Inicio proceso de profesionalización	Textil Lidia c MSAVE S.A	Fabrica de Tejidos Santa Rita	Textil Chavin SA	Alberto Rafael SAC	Manufacturas Kukuli SAC	ENZO Textiles SAC		
40%	Perfil de gerente	Planificado proceso de profesionalización	Stallone Indust	Acricorp SAC						
30%	Estructura organizativa	No tiene proceso de profesionalización	Confecciones Ramostex	Corporacion Vensa SAC						
10%	Uso de tecnologías de información									
20%	Planteamiento estratégico									
100%										

Años de Experiencia			Estructura organizativa							
1	2	3	1	2	3					
1 a 10 años	11 a 20 años	21 a mas años	no	En Proceso	si					
Planeamiento estrategico			Nivel de Profesionalización							
1	2	3	no tiene proceso de profesionalización	planificado proceso de profesionalización	Inicio proceso de profesionalización					
Corto Plazo	Mediano plazo	Largo Plazo	1 a 2.1	2.2 al 2.46	2.47 al 3					
Santa Rita	Textil Chavin SAC	Stalone Industry Corporation SAC	Alberto Rafael SAC	Acricorp SAC	Manufacturas Kukulí SAC					
Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
0.6	2	0.4	2	0.4	3	0.6	2	0.4	2	0.4
0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
0.6	2	0.4	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
0.4	3	0.6	3	0.6	2	0.4	3	0.6	3	0.6
2.4		2.2		2.4		2.4		2.4		2.4
0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	1	0.2	1	0.2
0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
2		2		2		2		1.6		1.6
0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
0.2	3	0.6	1	0.2	1	0.2	1	0.2	3	0.6
0.2	3	0.6	1	0.2	3	0.6	1	0.2	1	0.2
0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	1	0.2
0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
2.2		3		2.2		2.6		2.2		2.2
0.6	3	0.6	1	0.2	3	0.6	1	0.2	3	0.6
0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
0.6	3	0.6	1	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
4		4.8		3.2		4.4		3.6		4
Acricorp SAC	Manufacturas Kukulí SAC									
0.96	0.96									
0.48	0.48									
0.22	0.22									
0.72	0.8									
2.38	2.46									
Acricorp SAC	Manufacturas Kukulí SAC									
Planificado proceso de profesionalización	Inicio proceso de profesionalización									