

**UNIVERSIDAD ESAN**



**“LA PROFESIONALIZACIÓN COMO FACTOR CRÍTICO PARA LA  
CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LIMA:  
ESTUDIO DE CASOS”**

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

Karla Mirella Asencio Condo	Mención Dirección de proyectos
Silvia Vanesa García Céspedes	Mención Evaluación y Formulación de proyectos
Renato Neira Ladrón de Guevara	Mención en Marketing
Patricia Carolina Puño Rojas	Mención en Agronegocios

**Programa Magíster a Tiempo Completo 52-4**

**Lima, 06 de setiembre del 2016**

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Preguntas de Investigación.....	3
1.3. Objetivos .....	3
1.4. Justificación.....	4
1.5. Motivación.....	5
1.6. Delimitación .....	6
1.6.1. Alcances .....	6
1.6.2. Limitaciones.....	6
<b>2. CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>7</b>
2.1. La Empresa familiar .....	8
2.1.1. Definición y características de la empresa familiar .....	8
2.1.2. Ciclo de vida de las empresas familiares .....	10
2.1.3. Teorías de las empresas familiares.....	12
2.2. La continuidad de la empresa familiar .....	16
2.2.1. Definición adoptada del término de “continuidad”.....	17
2.2.2. Enfoques para el estudio de continuidad de la empresa familiar .....	18
2.3. La profesionalización de la empresa familiar.....	22
2.4. Definición del término “Profesionalización” adoptada en la investigación. ..	24
2.5. Dimensiones del enfoque de profesionalización .....	25
2.5.1. Ámbito de gobierno .....	26
2.5.2. Ámbito de recursos humanos.....	31
2.5.3. Ámbito de sucesión.....	35
2.5.4. Ámbito estratégico .....	37
<b>3. CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>40</b>
<b>LA PROFESIONALIZACIÓN COMO FACTOR RELEVANTE PARA LA</b>	
<b>CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>40</b>
3.1. Empresas familiares en el mundo.....	40
3.2. Empresas familiares en América Latina.....	43
3.3. Empresas familiares en el Perú .....	43
3.3.1. Evolución de las grandes empresas familiares en el Perú.....	43
3.3.2. Realidad de la Empresa Familiar Peruana .....	45
3.3.3. Desafíos de las empresas familiares peruanas .....	45
3.4. Estudios sobre la profesionalización de la empresa familiar .....	47
<b>4. CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>
4.1. Diseño de la investigación: No experimental - Transversal.....	50
4.2. Tipo de investigación: Exploratorio .....	50
4.3. Método: Estudio de casos.....	51
4.3.1. Fases del desarrollo del método de casos.....	51
4.4. Población.....	52
4.5. Muestra.....	53
4.5.1. Clasificación de las empresas .....	53

4.6.	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de información</b> .....	55
4.6.1.	Entrevista .....	55
4.6.2.	Cuestionario auto diligenciado.....	58
<b>CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS</b> .....		<b>61</b>
5.1.	<b>Análisis de datos</b> .....	<b>61</b>
5.2.	<b>Resultados cuantitativos y comparativos</b> .....	<b>62</b>
5.2.1.	Resultados de la encuesta (instrumento cuantitativo).....	62
5.2.2.	Resultado de la entrevista .....	66
5.3.	<b>Análisis comparativo de los estudio de casos</b> .....	<b>94</b>
5.3.1.	Análisis por sectores económicos .....	94
5.3.2.	Resultado del análisis comparativo.....	107
5.4.	<b>Resultados de la triangulación</b> .....	<b>110</b>
5.4.1.	Ámbito de recurso humanos .....	110
5.4.2.	Ámbito de órganos de gobierno .....	113
5.4.3.	Ámbito de sucesión.....	114
5.4.4.	Ámbito de estrategia .....	115
5.4.5.	Ámbito del proceso de profesionalización.....	115
6.	<b>CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>116</b>
6.1.	CONCLUSIONES.....	116
6.2.	RECOMENDACIONES .....	120
6.	<b>ANEXOS</b> .....	<b>121</b>
7.	<b>ANEXO I GUÍA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA</b> .....	<b>121</b>
8.	<b>ANEXO II CUESTIONARIO</b> .....	<b>124</b>
9.	<b>ANEXO III ENTREVISTA A EXPERTOS</b> .....	<b>131</b>
10.	<b>ANEXO IV ENTREVISTA A FUNDADORES O SUCESTORES</b> .....	<b>141</b>
11.	<b>ANEXO V RESULTADOS DE ENCUESTAS</b> .....	<b>237</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		<b>304</b>



**Maestría en:** Administración y Negocios  
**Título de la Tesis:** **La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima.**  
Asencio Condo Karla Mirella  
**Autores:** García Céspedes, Silvia Vanesa  
Neira Ladrón de Guevara, Renato  
Puño Rojas, Patricia Carolina

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Un gran número de negocios en el Perú nacen de emprendimientos familiares, así lo reflejan estudios como el de la consultora (PwC, 2014) quienes destacan que el 90% de las unidades empresariales en el Perú son de tipo familiar y generan el 75% del PBI, en ese sentido mencionamos grandes marcas globales como AJE y Belcorp que nacieron siendo empresas familiares y ahora poseen gran éxito en el mercado.

Sin embargo, no podemos dejar de mencionar las cifras desalentadoras de dichos estudios que reflejan que sólo el 12% de empresas familiares peruanas logran llegar a la tercera generación y sólo el 1% supera la quinta.

El mencionado estudio también señala que más de la mitad de empresas encuentran en la necesidad de profesionalizarse una de las claves de éxito para los próximos cinco años, así que sin duda nos encontramos ante uno de los retos más importantes que tienen las empresas familiares peruanas para lograr la continuidad en el tiempo y es el reto de la profesionalización.

Sin embargo, se cree que el tema en específico no ha tenido el estudio que demanda, ello debido a que toda la bibliografía enfoca el tema de continuidad de las empresas familiares desde ámbitos aislados que van desde el tema de gobierno corporativo, sucesión, recursos humanos y planes estratégicos, pero de forma exclusiva sin tener en cuenta que el tema de profesionalización reúne todos esos pilares de manera conjunta.

Por ello se ha planteado los siguientes objetivos:

- Determinar en qué medida la profesionalización se convierte en un factor preponderante para lograr la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Lima.
- Determinar en qué teorías se pondera el tema de profesionalización y de qué manera influye en la continuidad de las empresas familiares.
- Definir cómo cada una de las dimensiones expuestas viabiliza u obstaculiza la continuidad de las Empresas Familiares.
- Determinar cómo el cumplimiento positivo de las dimensiones abarcadas en el concepto de la profesionalización hace posible que una empresa familiar sea catalogada como profesionalizada
- Determinar qué relación tiene el ciclo de vida de las empresas familiares con el inicio del proceso de profesionalización la asociación del tema de profesionalización con la continuidad de la empresa familiar en el tiempo

Revisada la literatura respecto al tema y bajo las perspectivas de expertos entrevistados es que se decidió abordar el tema de profesionalización bajo dos teorías que complementadas ponderan este factor: La teoría de Recursos y Capacidades en empresas familiares expuesta por Habbershon (2003) y la Teoría de la Agencia Jensen & Meckling (1976), así mismo utilizamos diferentes ámbitos para hacer posible una catalogación de empresa profesionalizada o en proceso de profesionalización utilizando cuatro ámbitos relevantes: Recursos Humanos, Órganos de gobierno, Sucesión y Planeamiento estratégico.

Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron instrumentos cuantitativos (encuestas) y métodos cualitativos (entrevistas a profundidad realizadas a los fundadores o sucesores de las empresas familiares), sobre una muestra de 20 empresas familiares (pequeñas, medianas y grandes) de la ciudad de Lima, de distintos sectores o rubros, que se encuentran en primera generación o en el traspaso a la segunda, para luego utilizar como metodología de investigación la triangulación de datos que permita la contrastación y complementariedad de ambos métodos cotejados con la teoría asumida.

Los resultados de la investigación nos permitieron encontrar evidencias resaltantes y llegar a las siguientes conclusiones:

- Se cree que la profesionalización, vista como un constructo que contiene los siguientes ámbitos: recursos humanos, sucesión, órganos de gobierno y planificación estratégica, ha sido crucial para la continuidad de empresas familiares que actualmente poseen una reconocida posición en el mercado, es el caso de Farmacia Universal y Reprind SAC Koketa, empresas que han dado paso al proceso de profesionalización y les ha permitido lograr la sostenibilidad en el tiempo e incluso llegar a la internacionalización, sin perder la característica de ser empresas familiares.
- El proceso de profesionalización si bien se da gradualmente se debe considerar iniciarlo en la primera generación ya que esto generará óptimos resultados en un corto plazo, evidencia de ello es el caso de dos empresas del mismo rubro como Olva Courier y Andes Express con 30 y 12 años en el mercado, respectivamente, si bien es cierto que Olva Courier está posicionada como primera en el rubro la segunda de ellas ha dado paso al proceso de profesionalización desde un inicio convirtiéndose en un competidor en corto plazo para la primera.
- Sólo el 58% de las empresas entrevistadas poseen políticas de Recursos Humanos formalmente establecidas, quedando claro que se deja la posibilidad a las empresas familiares limeñas la selección de miembros de familia aún cuando estos no están debidamente capacitados que conlleva muchas veces a que la empresa no crezca ni este al nivel de un mercado tan globalizado y competitivo como el de ahora.
- Se ha evidenciado que un 75% de empresas familiares que tiene dentro de sus puestos directivos a personal externo no les otorga a éstos la autonomía suficiente para la toma de decisiones, constituyéndose así un tipo de empresa familiar con un fundador Monarca quien centraliza todas las decisiones, lo que conlleva a no aprovechar del talento o visión que puedan aportar estos profesionales para el crecimiento de la empresa.
- Respecto al ámbito de órganos de gobierno se concluye que si bien el 55% de empresas entrevistadas poseen un Directorio, solo dos de ellas incluyen a directivos no familiares dentro de ellas, claramente se ve una resistencia a

incluir a personas ajenas a la familia dentro del directorio sin considerar que estas aportan una visión más objetiva a las estrategias empresariales, un claro ejemplo dentro de nuestra muestra es la empresa Barletta quien logró sobrevivir a una eminente quiebra ocasionada por los conflictos familiares siendo indispensable la incorporación de un director no familiar para que la empresa pueda seguir en el mercado.

- Se ha observado que hay una relación entre el ciclo de vida de la empresa familiar y el inicio del proceso de profesionalización bajo las dimensiones propuestas, es así que contamos con los casos de Reprind S.A.C. (KOKETA) y Olva Courier, empresas que iniciaron el proceso de profesionalización gradualmente, pero sobre todo cuando ambas empresas se encontraban en el ciclo de vida de madurez, ya que al inicio se concentraron en el crecimiento y rentabilidad de sus empresas.
- Pese a que el concepto de profesionalización puede, en primera instancia, relacionarse o limitarse a la profesionalización de las personas, es decir que ostenten títulos académicos o técnicos, la evidencia que se ha encontrado refleja que los fundadores de las empresas más reconocidas de nuestra muestra no cuentan con títulos profesionales sino más bien con aptitudes de emprendimiento y gestión de sus empresas, ponderando a su vez que sus sucesores tengan cualidades como la capacidad de gestión y experiencia en el negocio.