

UNIVERSIDAD ESAN



Programa Magíster

**FACTORES DE ÉXITO PARA LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES**

Tesis presentada como parte de los requerimientos para obtener el grado
de Magíster en Dirección y Organización de Personas por:

Alfaro Hurtado Adita Andrea

Arévalo Ramírez Marcelino

Ávila Rodas Juanita Milagros

Ramos Sandoval Dario Gredzon

**PROGRAMA MAESTRÍA EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE
PERSONAS - IX**

Lima, 15 de setiembre del 2016

RESUMEN EJECUTIVO



Maestría en: Magister en Dirección y organización de personas

Título de la tesis: Factores de éxito para la sucesión de las empresas familiares

Autor (es): Alfaro Hurtado, Adita Andrea
Arévalo Ramírez, Marcelino
Ávila Rodas, Juanita Milagros
Ramos Sandoval, Dario Gredzon

RESUMEN:

Las empresas familiares constituyen sistemas complejos y dinámicos debido a la interdependencia que existe entre la familia y la empresa. A medida que transcurre el tiempo su ciclo de vida se enfrenta a situaciones que interfieren con los objetivos de la familia, la propiedad y la gestión impactando en la continuidad de la empresa.

En nuestra realidad peruana, apreciamos que el 90% de las empresas son familiares y que estas generan el 75% del PBI, no obstante la mayoría no alcanza sobrevivir a la segunda generación, siendo la principal limitante los problemas en la sucesión.

Por lo antes descrito, esta investigación tiene como objetivo principal determinar los factores críticos de éxito que permiten a las pequeñas empresas familiares formales, consolidar su desarrollo y crecimiento, facilitando una sucesión exitosa a la siguiente generación. De esta manera buscamos brindar nuestro aporte, utilizando una metodología que permita identificar los factores críticos de éxito (FCE) y al mismo tiempo proponer una clasificación de los FCE que contribuyan en la toma de decisiones relacionadas con la sucesión.

La primera fase de esta investigación cualitativa consistió en la búsqueda de información bibliográfica acerca de las empresas familiares en el Perú y del mundo que han logrado traspasar la barrera generacional más allá de la segunda generación. La recopilación de textos y trabajos de investigación sobre empresas familiares nos permitió encontrar factores comunes para empresas diferentes y en lugares distintos.

Al análisis de la literatura se agregó el estudio de cuatro empresas familiares internacionales originarias de Europa, América Latina y una empresa de Perú. La característica común de estas empresas es que han traspasado la barrera generacional más allá de la segunda generación.

Del análisis del marco teórico y del marco contextual se determinó treinta factores de éxito que contribuyen a las empresas familiares a enfrentar con éxito el traspaso de las barreras generacionales. Estos treinta factores de éxito fueron clasificados en lo que denominamos componentes críticos de sucesión (CCE). Se agruparon en cinco componentes: Calidad de productos o servicios, Dirección estratégica, Innovación y tecnología, Organización y dirección de personas y, finalmente, Orientación al cliente.

Estos cinco componentes críticos de éxito se sometieron a un estudio de caso, aplicado a una pequeña empresa familiar peruana. El objetivo de este análisis fue priorizar aquellos factores que permitirían a esta empresa lograr el traspaso de la primera a la segunda generación. La metodología utilizada fue el método Delphi con un panel de expertos compuesto en su mayoría por personal y por profesionales expertos del entorno cercano a la empresa quienes poseen conocimiento pleno del proceso de transición generacional en el que se encuentra la compañía.

Los treinta factores mencionados fueron sometidos al Delphi, que arrojó como resultado la priorización de seis factores para la empresa de estudio.

Los resultados del trabajo de investigación nos muestran los seis factores críticos priorizados por el panel de expertos que permitirán que esta pequeña empresa logre enfrentar con éxito el proceso de transferencia generacional. Estos factores críticos prospectados por el panel fueron los siguientes: 1) Preocupación por la calidad del servicio; 2) Control de la gestión del negocio

con indicadores; 3) Innovación tecnológica; 4) Sistema de comunicación interna efectiva; 5) La contratación y retención de profesionales y especialistas para la gestión estratégica; y 6) La flexibilidad y adaptación a los cambios del mercado.

Para todas las empresas familiares, existen factores críticos de éxito de los cuales depende que la sucesión sea exitosa. Sin embargo, debemos tener en cuenta que estos factores encontrados para un caso de estudio en particular pueden variar por las características propias de cada una de las empresas. Por ello los FCE no deben ser generalizados en todas las empresas. El modelo creado para la identificación de los componentes críticos de sucesión (CCE) se convierte en un instrumento estratégico que permita desarrollar a un estudio en detalle y crear un precedente académico sobre el cual puedan realizarse investigaciones futuras, dentro del sector de empresas familiares.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I . INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	21
1.2 Preguntas de Investigación.....	21
1.3 Alcances y limitaciones.....	23
1.4 Contribución y justificación.....	25

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología.....	26
2.2 Revisión de la literatura y análisis de casos.....	27
2.2.1 Determinación de los Factores Críticos de Éxito.....	27
2.3 El Método Delphi.....	27
2.3.1 Validación de los Factores Críticos de Éxito.....	28

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 Empresas familiares.....	30
3.1.1 Definición de empresas familiares.....	30
3.1.2 Características de las empresas familiares.....	32
3.1.3 Tipos de empresas familiares.....	35
3.1.4 Ciclo de vida de una empresa familiar.....	36
3.2 La sucesión en las empresas familiares.....	40
3.3 Modelos para lograr la sucesión en las empresas familiares.....	43
3.3.1 Modelo basado en las personas.....	43
3.3.2 Modelo CAVA.....	44
3.3.3 Modelo las 4C.....	44
3.3.4 Modelo motivacional.....	45
3.3.5 Modelo de las 4P.....	46
3.3.6 Modelo Dinastía.....	47

3.3.7 Modelo Evolutivo Tridimensional.....	48
3.4 Factores Críticos de éxito en la sucesión.....	52
3.4.1 Definición de factores críticos de éxito.....	52
3.4.3 Profesionalización.....	53
3.4.4 Formación del sucesor.....	54
3.4.5 Otros factores de éxito.....	56
3.5 Institucionalización.....	56

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL

4.1. Las empresas familiares en el ámbito internacional.....	58
4.2. Casos de éxito de empresas familiares en el mundo.....	59
4.2.1 Caso 1: Grupo Carvajal.....	60
4.2.2 Caso 2: Grupo Warsteiner.....	62
4.2.3 Caso 3: Michelin.....	65
4.2.4 Caso 4: Grupo San Fernando.....	67

CAPÍTULO V. MODELO DE FACTORES DE ÉXITO PARA EMPRESAS FAMILIARES

5.1 Componentes críticos de sucesión.....	71
5.1.1 Calidad de productos y servicios.....	71
5.1.2 Dirección estratégica.....	72
5.1.3. Innovación y tecnología.....	72
5.1.4. Organización y dirección de personas.....	73
5.1.5 Orientación al cliente.....	74
5.2 Descripción de los Factores Críticos de Éxito.....	76

CAPÍTULO VI. CASO DE ESTUDIO

6.1 NSP Courier.....	81
6.1.1 Reseña histórica.....	81
6.1.2 Premios y certificaciones.....	82

6.1.3 Estructura Organizacional.....	82
6.1.4 Principales actividades económicas.....	83
6.2 Información de la empresa.....	85
6.2.1 Dirección General.....	86
6.2.2 Dirección administrativa y financiera.....	86
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS CUANTITATIVO APLICADO AL CASO DE ESTUDIO	
7.1 Proceso del método Delphi.....	89
7.2 Análisis de resultados.....	95
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	