



**Factores críticos de éxito gerenciales que influyen en las empresas familiares de  
Lima Metropolitana**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Maestro en Organización y Dirección de  
Personas**

**por:**

Becerra Ahón Claudio Daniel \_\_\_\_\_

Cayo Quispe Víctor Nicolás \_\_\_\_\_

Rodríguez Vásquez Gloria Isabel \_\_\_\_\_

Ura Coyla Miguel Uberto \_\_\_\_\_

**Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas**

**MAODP 2017-1**

**Lima, 21 de septiembre del 2019**

Esta tesis

**Factores críticos de éxito empresariales que influyen en las empresas familiares  
de Lima Metropolitana**

ha sido aprobada.

.....

Kety Lourdes Jáuregui Machuca

.....

Santiago Roca Tavella

.....

Lydia Aurora Arbaiza Fermini

**Universidad ESAN**

**2019**

**Dedicado a nuestras familias y profesores que contribuyeron al crecimiento y desarrollo de nuestros conocimientos.**

## Índice de contenido

Índice de contenido .....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras .....	viii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xix
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Objetivos .....	3
1.3. Justificación .....	3
1.4. Alcances y limitaciones .....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Factores críticos de éxito (FCE): .....	7
2.2. Dimensiones de Factores críticos de éxito:.....	9
2.2.1. Interno versus Externo .....	10
2.2.2. Monitoreo versus Adaptación .....	11
2.3. Fuentes de los factores críticos de éxito (FCE).....	12
2.3.1. La industria .....	13
2.3.2. Estrategia competitiva y posición en la industria.....	13
2.3.3. Factores ambientales.....	14
2.3.4. Factores temporales. ....	14
2.3.5. Posición gerencial .....	14
2.4. Importancia de las dimensiones y fuentes de los FCE .....	16
2.5. Naturaleza jerárquica de los factores críticos del éxito .....	16
2.5.1. Factores críticos de éxito de la industria .....	17
2.5.2. Factores críticos de éxito corporativos .....	17
2.5.3. Factores críticos de éxito de la suborganización .....	17
2.5.4. Factores críticos de éxito individuales .....	17
2.6. Identificación de Factores Críticos de Éxito.....	18
2.6.1. Análisis Ambiental .....	18
2.6.2. Análisis de la Industria .....	19
2.6.3. Opiniones de expertos en la industria y en el negocio.....	22

2.6.4. Análisis de la competencia.....	23
2.6.5. Análisis de la firma líder en la industria o benchmarking .....	27
2.6.6. Definición funcional de la empresa.....	28
2.6.7. Factores temporales e intuitivos .....	30
2.6.8. Impacto de la estrategia de mercado sobre la rentabilidad .....	31
2.7. Estudios para determinar FCE en empresas no familiares.....	33
2.8. Matriz de la literatura de FCE en empresas no familiares .....	44
<b>CAPITULO III: LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LOS FACTORES</b>	
<b>CRÍTICOS DE ÉXITO .....</b>	<b>54</b>
3.1. Definición de empresas familiares .....	54
3.2. Importancia de la empresa familiar .....	55
3.3. Características de la empresa familiar.....	55
3.4. Modelos teóricos aplicados al estudio de empresas familiares.....	56
3.4.1. Modelos circulares .....	57
3.4.2. Modelos de tiempo .....	60
3.4.3. Modelos de influencia y cualidades .....	65
3.4.4. Modelos de experiencia.....	68
3.5. Estudios para determinar FCE de empresas familiares.....	69
3.6. Matriz de literatura sobre estudios en empresas familiares .....	74
3.7. Experiencia global, regional y local.....	77
3.7.1. Experiencia global.....	77
3.7.2. Experiencias y Casos de la Región Iberoamericana .....	78
3.8. La situación en el Perú.....	83
3.8.1. Macroentorno.....	83
3.8.2. Microentorno.....	86
<b>CAPITULO IV. METODOLOGÍA .....</b>	<b>87</b>
4.1. Tipo de investigación .....	87
4.2. Diseño de investigación.....	87
4.3. Población y muestra.....	87
4.4. Método para identificar Factores Critico de Éxito .....	89
4.5. Técnica, instrumentos y procedimiento de recolección .....	93
4.6. Validación de la guía de entrevista .....	99
4.7. Análisis de datos .....	99

<b>CAPITULO V. RESULTADOS Y DISCUSION .....</b>	<b>101</b>
<b>5.1. Resultados.....</b>	<b>101</b>
<b>5.1.1. Respuestas de los entrevistados .....</b>	<b>101</b>
<b>5.1.2. Principales hallazgos.....</b>	<b>119</b>
<b>5.2. Discusión .....</b>	<b>126</b>
<b>CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>133</b>
<b>6.1. Conclusiones .....</b>	<b>133</b>
<b>6.2. Recomendaciones .....</b>	<b>134</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>142</b>

## Índice de tablas

Tabla 3.1. Modelo de Hershon

62

## Índice de figuras

Figura 2.1. Principales dimensiones de los Factores Críticos de Éxito	10
Figura 2.2. Modelo de Porter	21
Figura 2.3. Aspectos que inciden en la identificación que un individuo hace de un F.C.E.	31
Figura 2.4. Modelo de 5 círculos	59
Figura 2.5. Modelo de evolución Tridimensional	61
Figura 3.1. Método para identificar Factores Críticos de Éxito	98

## **Claudio Daniel Becerra Ahón**

Oficial de la Marina de Guerra del Perú con sólida formación en valores éticos, morales, excelente formación naval, física y académica forjados en la Escuela Naval del Perú, persona disciplinada con capacidad de liderazgo, proactiva con habilidades para trabajar conjuntamente en equipo, presto a servir con patriotismo, responsabilidad y capacidad, con 2 años de experiencia en dirección y conducción de personas, operativos logísticos a bordo de una unidad de la Marina de Guerra, oficial secretario, oficial de comunicaciones, supervisión y control de material. Graduado con una formación integral de nivel superior, con muchos deseos de superación.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Marina de Guerra del Perú**

##### **Jefe de la Estación de Telemática**

**01/2017-Actualidad**

- Distribuir las funciones al personal a cargo de la secretaria general de la dirección para cumplir con la acción inmediata de los requerimientos médicos y administrativos que se soliciten.
- Manejar información de interés para retransmitirla al Director de Salud de la Marina.
- Encargado de la supervisión del personal de la estación de telemática para la correcta difusión de la información recibida en nuestro sistema de mensajería.
- Elaboración y supervisión permanente de oficios y documentos promovidos por el Director de Salud.

##### **Jefe del Departamento de Mantenimiento y Transporte.**

**2016-2017**

- Dirección y conducción de personal para distribuir las responsabilidades en el departamento de mantenimiento.
- Control y supervisión de las labores diarias realizadas por el personal de acuerdo a los cargos asignados dentro de la Estación Naval.
- Control y supervisión del área de transporte, distribución de los vehículos según el requerimiento del comando para el cumplimiento de las diversas misiones.

**Jefe de la Estación de Telemática****2016**

- Distribuir las funciones al personal a cargo de la secretaria general de la dirección para cumplir con la acción inmediata de los requerimientos educativos y administrativos que se soliciten.
- Manejar información de interés para retransmitirla al Director de la Escuela Superior de Guerra Naval.
- Encargado de la supervisión del personal de la estación de telemática para la correcta difusión de la información recibida en nuestro sistema de mensajería.
- Elaboración y supervisión permanente de oficios y documentos promovidos por el Director de la Escuela Superior de Guerra Naval

**Jefe de la División de Servicios y Sanidad.****2015-2016**

- Conducción y dirección de personal a cargo de la división de servicios y sanidad para atender parte de las necesidades logísticas y administrativas a bordo de la unidad.
- Supervisión de los equipos de servicio de primera necesidad para la dotación de la unidad.
- Control y supervisión constante de la división de sanidad para mantener el cuidado y salud del personal de abordaje, así como también responder de manera rápida a una emergencia en la mar.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

ESCUELA NAVAL DEL PERÚ

2010-2014

Ciencias Marítimas Navales

**OTROS ESTUDIOS**

CITEN – FUERZA DE AVIACIÓN NAVAL

2015

Curso de Operación con helicóptero en cubierta

## Víctor Nicolás Cayo Quispe

Más de 14 años de experiencia comercial en empresa líder del sector financiero en áreas de Banca Negocios y Banca Empresa. Orientado a superar los indicadores asignados a través de una gestión integral de la cartera, maximizando los resultados comerciales y crediticios alineada a la estrategia del negocio.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Banco de Crédito del Perú:**

Empresa líder en el sector financiero en Perú, con más de 127 años de presencia, brindando productos y servicios financieros a personas naturales y jurídicas.

#### **Funcionario de Negocios**

**2013 – 2019**

Gestionar la cartera asignada, maximizando los resultados comerciales y crediticios, generando una relación a largo plazo con los clientes, a cargo de 1 Asistente y reporte a la Gerencia Regional.

- Cumplimiento anual promedio sostenido al 110% durante los últimos 5 años, en base a indicadores de **colocación y participación de mercado**, con clientes con ventas anuales entre S/. 5MM a S/. 150MM, a nivel Lima y el Norte del País.
- Obtención de una **Rentabilidad/Utilidad** anual por cartera de S/. 3MM, mediante una estrategia comercial enfocada en la colocación de productos activos, pasivos e ingresos por servicios.
- Mejora del indicador de **Calidad de Servicio** de 100% a 150%, a través del liderazgo del proyecto “**Embajador de Calidad**”, mediante el desarrollo de acciones de cercanía con el cliente.
- Cumplimiento del 150% en el indicador de **Morosidad/Provisión**, superando la meta establecida, a través de un seguimiento, control y aplicando solo a clientes de buenos riesgos.
- Aumento del indicador “**Eficiencia de proceso crediticio**”, logrando un 129% de cumplimiento, mediante la reducción de tiempos en la elaboración y sustentación de propuestas de crédito.
- Desarrollo profesional de los **Analistas de Negocios** a cargo, contribuyendo casi al 100% al ascenso a Funcionario de Negocios en menos de tres años.

### **Analista Banca de Negocios**

**2010 - 2013**

Proporcionar soporte al Funcionario de Negocios en la gestión integral de la cartera, manteniendo el orden administrativo y control del riesgo. Reporte al Funcionario de Negocios.

- Captación de 45 nuevos clientes en un año, mediante un control y seguimiento a las visitas coordinadas con el funcionario, aplicando estrategias comerciales agresivas.
- Cumplimiento de 122% sobre la meta anual en los indicadores de margen activo e ingresos por servicios, mediante el apoyo comercial y administrativo al Funcionario de Negocios.
- Mejora en el proceso de elaboración de propuestas de créditos, impactando en el indicador de orden de cartera en más del 120%.

### **Asesor UDAC Banca Negocios y Banca Empresa**

**2006 - 2010**

Brindar asesoría a las empresas del segmento Negocios y Empresa, en el uso de los productos financieros como: Cartas Fianzas, Leasing, Letras, Pagarés, Factoring, Cuentas a Plazo, CBME y Cuentas Corrientes. Reportaba a la Gerencia de Banca por Teléfono.

- Primer Puesto en el Ranking Anual de las Unidades de Atención al Cliente Banca Negocios y Banca Empresa en los periodos 2009 y 2010.
- Reducción del indicador de tarjetas de créditos no entregadas, de un 30% a 16%, y disminución de los días de atraso en la entrega de tarjetas, de 59 a 30 días en promedio, a través del liderazgo del proyecto “**Eficiencia DAP 2010**”, concurso que impactó positivamente en los indicadores del área.

### **Asesor Banca por Teléfono - BCP**

**2004 - 2005**

Brindar asesoría y orientación telefónica al segmento de Banca Personal en los diversos productos y servicios a nivel nacional. Reportaba al Supervisor de Banca por Teléfono.

- Mejora del tiempo de atención de llamadas, logrando reducir de 120 a 90 segundos, las llamadas en el canal de Giros y Transferencias del exterior.
- Asignación del manejo del sistema de **Banca Inversiones** y coordinación de **tarjetas de crédito**, otorgado en base al nivel de confianza y buen desempeño logrado como asesor del Call Center.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MAROS

1999-2003

Administración de Empresas

## **OTROS ESTUDIOS**

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

2013

Programa de Especialización en Banca

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

2010

Diplomado en Finanzas

## **Gloria Isabel Rodríguez Vásquez**

Profesional en Administración de Empresas con elevada capacidad para liderar equipos de trabajo, proactiva y con alto nivel de autonomía. Actualmente lidero un equipo de 20 talentos, todos ellos divididos en las áreas de Logística, Contabilidad, Finanzas y Talento Humano. Mi experiencia se centra en el rubro inmobiliario y construcción.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C. Sudamericana SAC.**

Empresa constructora e inmobiliaria dedicada a la construcción y venta condominios y edificios multifamiliares, y obras públicas.

##### **Gerente de Administración**

**Julio 2010 – Actualidad**

Dirijo las labores de las áreas de Contabilidad, Finanzas, Logística y Talento Humano. Este equipo está conformado por veinte personas y se provee de los bienes y servicios de todas las Obras y Casetas de Ventas vigentes a nivel nacional.

##### **Asistente de Gerencia**

**Julio 2004 – junio 2010**

Coordinación general de oficina administrativa con las diversas obras y casetas de ventas en ejecución, en estos años la empresa se encontraba en sus inicios y todas las operaciones se centraban en esta oficina.

#### **Fábrica de Tejidos Géminis S.A.C**

Industria dedicada a la producción de felpas y tejidos diversos para el mercado nacional e internacional, y confección de uniformes para las fuerzas armadas.

##### **Asistente Administrativo**

**octubre 2001 – junio 2004**

Preparación de propuestas técnicas y económicas para licitaciones, administración documentaria, control de almacén y reposición de stocks. Control de calidad de la producción y supervisión de personal extraordinario, el número aproximado de personal operativo se acercaba a treinta personas.

#### **Rameli EIRL.**

Empresa importadora de artículos de tocador y limpieza.

##### **Asistente Administrativo**

**noviembre 1999 – Setiembre 2001**

Responsable del área de importaciones, control y reposición de stocks, facturación y supervisión de personal del área de almacén y transporte.

**Honda - Motormovil S.A.**

Empresa importadora de motocicletas marca Honda

**Asistente Administrativo**

**enero 1997 – octubre 1998**

Administración de documentos, redacción y archivo, facturación y cobranzas.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

2006- 2010

Administración de Empresas

**OTROS ESTUDIOS**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2013

Diplomado en Gestión del Talento Humano

## **Miguel Uberto Ura Coyla**

Psicólogo gestor de talento humano

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**Business Partner en Recursos Humanos** **febrero 2017 - Actualidad**

- Diseñar procesos y estrategias para reclutamiento y selección.
- Trabajo con metodología de Assessment Center e Incidentes Críticos.
- Implementar indicadores de gestión del área de RRHH.
- Liderar la elaboración de instrumentos de gestión de personas, desde el perfil de puesto hasta el desarrollo de los indicadores de RRHH.
- Diseñar estrategias de retención, desarrollo y sucesión de personas.
- Identificación de necesidades y diseño del plan de capacitación.
- Evaluación de desempeño, clima y cultura organizacional.
- Desarrollar estrategias para las relaciones laborales y contrataciones.

**La Granja Villa SAC.**

**Jefe de Recursos Humanos** **Setiembre del 2018 – Diciembre del 2018**

- Reportar de manera inmediata al Gerente de Administración y Gerencia General, jefatura de operaciones.
- Supervisar que se cumpla con las solicitudes de personal generadas por las demás áreas
- Supervisar la asistencia de personal a través de las tareas enviados por el Asistente de Control y Asistencia de Personal.
- Administrar el sistema de remuneraciones y planillas de todas las empresas. • Coordina y controla el programa anual de vacaciones.
- Coordina con encargados de cada negocio sobre cualquier problema presentado con el personal, dentro de los límites de su competencia y su jerarquía.
- Atiende las consultas que les formulen los empleados de su área, así como las dudas y problemas que surjan en el trabajo y les indica criterios para su solución.
- Asegura el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.
- Analiza la rotación de personal de las empresas. (altas, bajas, promociones, etc.)

- Supervisar la aplicación de las retenciones de impuestos y liquidaciones del personal en general.
- Coordinar con el personal el envío de los documentos para la planilla en las fechas establecidas según cronograma anual
- Realizar el seguimiento del proceso de evaluación del desempeño de personal.
- Elaborar informes que sean requeridos por la Gerencia Administrativa y Gerencia General.
- Velar por el cumplimiento de proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo.

### **Tama Ingenieros SAC.**

#### **Jefe de Gestión de Personas**

**Febrero a Julio del 2017**

Responsable de liderar la gestión de personas.

- Representar y velar por el cumplimiento del reglamento y manual de SST.
- Responsable del proceso de reclutamiento y selección de las distintas áreas.
- Implementar y actualizar estrategias de retención de talento humano.
- Representar a la empresa ante las autoridades administrativas del estado.
- Responsable de contratación y desvinculación de personal.
- Supervisar la planilla, así como el pago de beneficios y liquidaciones.

### **Call TV SAC.**

#### **Jefe de Recursos Humanos.**

**Enero 2015 a enero del 2017**

- Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.
- Responsable del proceso de reclutamiento, evaluación, selección, contratación, inducción, capacitación del personal de la empresa.
- Determinar los términos y condiciones de empleo. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.
- Mediar como representante ante las autoridades como SUNAT, MINTRA - SUNAFIL, ESSALUD y/o proveedores privados, realizando la gestión pertinente de manera preventiva.

- Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal, velando por la correcta elaboración de los beneficios sociales.
- Liderar las evaluaciones de clima y desempeño, para así establecer mejoras en la empresa.
- Responsable del Plan Anual de Capacitación y Desarrollo del personal.
- Supervisar aspectos del cumplimiento dentro de la normativa de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo.
- Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las Pólizas de Vida que corresponden al personal de la empresa.
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal, promoviendo programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.
- Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2017 – actualidad
Maestría en Organización y Dirección de Personas	
UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES	2008 – 2013
Licenciado en Psicología.	

### **OTROS ESTUDIOS**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2014
Diplomado Internacional en Gestión del Talento Humano	

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Dirección y Organización de personas

Título de la tesis: Tesis de investigación: “Factores críticos de éxito gerenciales que influyen en las empresas familiares de Lima Metropolitana”

Autor(es): Becerra Ahón, Claudio Daniel  
Cayo Quispe, Víctor  
Rodríguez Vásquez, Gloria Isabel  
Ura Coyla, Miguel Uberto

### Resumen:

En la actualidad, se observa el surgimiento de muchas empresas familiares a nivel mundial. Solo en Perú, existen aproximadamente 659 000 empresas familiares, las cuales generan grandes porcentajes de empleo en el país; sin embargo, es sabido que no todas estas empresas son prósperas de manera sostenible, pues existen muchos factores influyentes que aportan a su estancamiento. Ante esta situación, surgen algunas interrogantes: ¿Cuáles son los factores claves para que una empresa familiar sea exitosa? ¿Estos factores responden a cuestiones internas o externas de la organización? ¿Tienen algún estilo de gestión este tipo de empresas?

Esta investigación pone interés en los factores relacionados a la organización, planificación, estrategias y visión de la empresa, es decir factores vinculados a la gerencia. A fin de identificar los factores críticos de éxito de las empresas familiares, se realizaron entrevistas a 23 directivos de 9 empresas familiares de Lima Metropolitana. Fueron dos sesiones de entrevistas; la primera sesión tuvo como objetivo conocer la misión de la empresa, las funciones de sus miembros, las metas a corto y largo plazo de la organización, la identificación de los factores críticos de éxito internos y externos, y los indicadores que utilizarían para medir los factores críticos de éxito. La segunda sesión consistió en verificar las respuestas de la primera sesión.

Los criterios para seleccionar las empresas familiares parte de este estudio fueron los siguientes: que los miembros del directorio tengan un vínculo familiar, la participación de cada miembro en el accionariado y el grado de parentesco. El entrevistador debió tener conocimiento sobre la empresa en temas como entorno de la industria y problemas actuales. Para llevar a cabo la entrevista se elaboró una guía de preguntas de acuerdo a la metodología de Bullen y Rockart (1981).

Los resultados obtenidos identificaron once factores críticos de éxito, clasificados de dos formas: internos y externos. Los factores críticos de éxito internos fueron ocho: contar con personal calificado, la calidad de atención al cliente, la calidad del producto o servicio ofrecido, la innovación, la capacitación al personal, la responsabilidad con los proveedores, la gestión de ventas y el cumplimiento de pagos por deudas. Mientras que los factores críticos externos fueron tres: el crecimiento económico del país y de su sector, la disponibilidad de líneas de créditos para el financiamiento de sus actividades productivas o de servicio, y la coyuntura política.

Cabe señalar que, de los ocho factores críticos de éxito internos, dos fueron identificados en la segunda sesión. Estos fueron: la gestión de ventas y el cumplimiento de pagos por deudas. Asimismo, la prioridad que le otorgaron a los factores críticos de éxito fueron variables dependiendo del sector de la empresa; sin embargo, se enfocaron mayormente en la calidad del servicio o productos, los recursos humanos y la satisfacción de los clientes.

En cuanto a los estilos de gestión de las empresas familiares están tienen un formato mixto; es decir, con matices autocráticos y democráticos.

Finalmente, es necesario realizar estudios complementarios o promover investigaciones con muestras más amplias de empresas familiares, tomando en cuenta: el sector económico, las zonas geográficas de Lima y el tamaño de la empresa, para resultados más específicos. Asimismo, fomentar en las empresas familiares un programa o plan de capacitación continua para sus colaboradores; planificar un programa de asesoramiento empresarial a los ejecutivos de las empresas familiares para una mejor gestión y que la migración a la segunda o tercera generación se realice de forma eficiente. Además, se requiere promover investigaciones para conocer si el estilo de gestión está apoyado sobre un modelo de negocio y establecer un sistema de indicadores de medición estandarizado de los factores críticos de éxito para empresas familiares.

## ABSTRACT

Currently, there is the emergence of many family businesses worldwide, family businesses in the country are approximately 659,000, generating large percentages of employment in the country, however it is known that not all of these companies are successful of time because there are many influential factors that contribute to this stagnation. Then some questions arise: What are these key factors for a family business to be successful? Do these factors respond to internal or external questions of the organization? Do these types of companies have any management style?

This research puts interest in the factors related to the organization, planning, strategies and vision of the company, that is, factors related to management. In order to identify the critical success factors of family businesses, interviews were conducted with 23 managers of 9 family businesses in Metropolitan Lima. There were two interview sessions, in the first session it was aimed at knowing the mission of the company, the functions of its members, in addition to the organization's short and long-term goals, identification of critical internal and external success factors, and what indicators they would use to measure critical success factors. And the second session, consisted of verifying the responses of the first session.

The criterion for selecting a family business was based on three aspects: that the members of the board of directors have a family bond, the participation of each member in the shareholding and the degree of kinship. The interviewer should have knowledge about the company in topics such as industry environment and current problems. To carry out the interview, a question guide was developed according to the methodology of Bullen and Rockart (1981).

The results obtained identified eleven critical success factors, classified in two ways: internal and external. The critical internal success factors were eight: having qualified personnel, the quality of customer service, the quality of the product or service offered, innovation, staff training, responsibility with suppliers, sales management and compliance of payment for debts. And the external critical factors were three: the economic growth of the country and its sector, the availability of credit lines for the financing of its productive or service activities and the political situation.

It should be noted, that of the eight internal critical success factors identified, two were in the second session. These factors were sales management and the fulfillment of debt

payments. Likewise, the priority they gave to the critical success factors were variable depending on the sector of the company, however, they focused mainly on the quality of service or products, human resources and customer satisfaction.

As for the management styles of family businesses, they have a mixed format, that is, with autocratic and democratic nuances.

Finally, it is necessary to carry out complementary studies or promote research with larger samples of family businesses, taking into account: the economic sector, the geographical areas of Lima and the size of the company, for more specific results. Likewise, to promote a continuous training program or plan for their employees in family businesses; plan a business advisory program for executives of family businesses for better management and that the migration to the second or third generation is carried out efficiently. In addition, it is necessary to promote research to know if the management style is supported by a business model and establish a system of indicators for standardized measurement of critical success factors for family businesses.

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

#### **1.1.1. Descripción del problema**

La mayoría de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales aportan de manera importante no solo en los países donde operan, sino también a la economía mundial. En países desarrollados estas empresas alcanzan a comprender el 80% de todas las empresas, en tanto los países en vía de desarrollo cuentan con un 98% de estas empresas (Poza, 2010).

En EE.UU. las empresas familiares constituyen más del 90% de las empresas, generando más del 40% del PIB, alrededor del 50% de empleos y 78% de nuevos puestos de trabajo (Carey y Astrachan, 1996; Sharma y Nordqvist, 2007; Miller y Le Breton Miller, 2005).

En América Latina, dependiendo del país, el porcentaje de empresas familiares puede ser similar, debido a que al menos nueve de cada diez empresas pertenecen o pueden asociarse con grupos familiares. Para el caso de Chile, Martínez y Stohr (2007) llevaron a cabo un estudio de 175 empresas que cotizaban en la Bolsa de Comercio de Chile y encontraron que en diez años (1994–2003) 100 empresas familiares presentaron buenos indicadores económicos, lo cual significa que cuentan con una mejor situación financiera que las otras empresas. Respecto a Colombia, el 68% de las empresas son familiares, siendo un importante aporte para el país (Gómez, Betancourt y Zapata., 2012).

En el Perú se tiene una realidad muy similar a la de la región de Latinoamérica. El 80% de empresas en el país, es decir unas 659,000 empresas, son familiares y generarían el 60% del empleo en el Perú, de acuerdo al gerente general de la Cámara de Comercio de Lima, José Rosas (PQS, 2018).

Aunque las empresas familiares realizan un aporte relevante a la economía de un país, no están alentador saber que muchas de ellas desaparecen con el transcurrir del tiempo; son pocas las empresas familiares que sobreviven al paso de la segunda y

tercera generación, lo cual es causado en cierta forma por los múltiples problemas que enfrentan a lo largo de su evolución, como la sucesión del principal cargo directivo, el pago de impuestos, los conflictos debido a la relación del sistema familiar, empresarial y patrimonial, entre otros (Gómez et al., 2012).

Dada la importancia de las empresas familiares y su permanencia a través del tiempo es primordial que sus propietarios, conscientes del impacto de sus acciones en la sociedad, la economía y su familia, trabajen arduamente por la longevidad de sus compañías a través de sus generaciones (Gómez et al., 2012).

Para ello, se requiere conocer los factores que aseguren el éxito de las empresas familiares en base a las características particulares de cada una de ellas. En ese sentido, el presente estudio busca determinar los factores críticos de éxito de las empresas familiares de Lima Metropolitana.

### **1.1.2. Formulación del problema**

#### **Pregunta General**

- ¿Cuáles son los factores críticos gerenciales que determinan el éxito de las empresas familiares de Lima Metropolitana?

#### **Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los factores críticos internos que determinan el éxito de las empresas familiares?
- ¿Cuáles son los factores críticos externos que determinan el éxito de las empresas familiares?
- ¿Cuál es el estilo de gestión para que algunas empresas familiares sean exitosas?
- ¿Cómo se ha desarrollado la gestión humana dentro de las empresas familiares exitosas?
- ¿Cuáles son los nuevos factores críticos de éxito que surgen en la investigación?

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo General**

- Identificar los factores críticos gerenciales que determinan el éxito de las empresas familiares de Lima Metropolitana.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores críticos internos que determinan el éxito de las empresas familiares.
- Identificar los factores críticos externos que determinan el éxito de las empresas familiares.
- Reconocer el estilo de gestión para que algunas empresas familiares sean exitosas.
- Verificar si la gestión humana es un factor crítico de éxito en las empresas familiares.
- Analizar otros factores críticos de éxito que emerjan en la investigación.

## **1.3. Justificación**

### **Justificación práctica**

Las empresas familiares son generadoras de una economía saludable y cuentan con una posición importante en el comercio mundial. En el caso de Europa, aproximadamente el 70% - 80% de las empresas son empresas familiares, siendo responsables del 40% - 50% del empleo (Mandl, 2008). En América del Norte, comprenden el 80% - 90% de todos los negocios, abarcando el 64% de la mano de obra estadounidense (CBIA, 2012). A nivel global, las empresas familiares apoyan al 50% de la población y el 80% de todas las empresas son de propiedad familiar (Malhotra, 2010 citado en (Hnátek, 2015)). La relevancia de las empresas familiares radica en la estabilidad a largo plazo que brinda a la economía, el compromiso con las comunidades locales además de la responsabilidad de los empresarios (Hnátek, 2015).

De acuerdo a Mariana Garland, presidenta de la Asociación de Empresas Familiares (AEF) y directora del grupo Maquinarias, en la actualidad se cuenta con un aproximado de 2.3 millones de empresas peruanas, de las cuales más del 80% son de origen familiar y generan entre el 60% y 70% del empleo a nivel nacional. Dichas

empresas aportan con el 40% del PBI y se encuentran en diversos sectores del mercado como los productivos y comerciales, minería, pesca, energía, construcción, retail, financiero, comercio, industria, entre otras (América Retail, 2019). Considerando el gran número de empresas familiares existentes en la economía, analizar los factores críticos de éxito es importante para cualquier empresa dado que de ello depende su continuidad en el mercado (Matser & Lievens, 2010), y por lo tanto la economía en general.

La primera organización humana conocida es la familia, por lo que la empresa familiar es el tipo de organización empresarial más longeva, además, este tipo de empresas son importantes para la economía de los países y su éxito es reflejado en el crecimiento de las naciones (Barroso & Barriuso, 2014).

A través de la presente investigación se busca identificar los factores críticos de éxito en las empresas familiares de Lima Metropolitana. Esto, a su vez, contribuirá a contrastar los FCE identificados, de modo que se confirmen dichos FCE o se agreguen otros FCE para las empresas estudiadas en próximas investigaciones.

Es ese sentido, la gestión de personas es un aspecto importante en las organizaciones familiares, y debe estar alineada a la estrategia del negocio, mediante esta investigación buscamos reflejar la importancia de contribuir a los factores críticos del negocio y así poder contribuir mayor valor en cada uno de los subprocesos de recursos humanos, generando la motivación y atención hacia estos FCE de las empresas familiares.

Asimismo, se puede afirmar que resulta conveniente conocer los factores críticos de éxito de las empresas familiares para que puedan servir de referencia para futuras empresas del mismo sector.

## **Justificación teórica**

La metodología a ser aplicada será la propuesta por Caralli (2004), la cual ha sido aplicada a una determinada empresa, permitiendo identificar los factores críticos de éxito de dicha empresa. Esta metodología es de mucha utilidad, considerando que aporta a la identificación de las claves del éxito de una empresa, herramienta de gestión, proyecto entre otros. Sin embargo, dicha metodología aún no ha sido aplicada a empresas familiares.

Además, la identificación de los FCE sirve para conseguir los objetivos estratégicos, para ayudar, de forma determinante, al mantenimiento (sostenibilidad, permanencia, supervivencia, crecimiento) de la organización en el tiempo y para lograr mejores resultados en el camino hacia la excelencia. Asimismo, cuando la organización ha desarrollado de manera positiva sus FCE, puede contar con ventajas competitivas. Así, los FCE son los elementos o aspectos que contribuyen a que la organización se mantenga y sobresalga en su sector o entorno (Hernández, 2019).

Según Rockart (1979), la identificación de los factores críticos de éxito permitiría a los ejecutivos o a la plana directivo de las empresas a tener un cuidado y un continuo análisis de las áreas críticas durante su gestión, a establecer con claridad la cantidad de información ser recopilada por la organización, y evitar costos adicionales. Además, ayuda a la organización a que se enfoque en los datos relevantes recopilados para el éxito de la gestión empresarial. Por último, propone que los sistemas de información estén en constante cambio según sea necesario, y que los cambios establecidos en un sistema de información no sean vistos como algo inadecuado, sino que sean considerados como una parte productiva e inevitable del desarrollo del sistema de información.

El valor del hallar los FCE es hacer las áreas de actividad críticas sean explícitas, no simplemente implícitas, luego pueden usarse para ayudar en el proceso de planificación de la compañía. Para mejorar la comunicación en la administración de la empresa y para ayudar al desarrollo de los sistemas de información es importante que un gerente determine sus objetivos: cuáles son los objetivos a los que apuntará (Carvalho y Lambert, 2016). Sin embargo, es igualmente importante determinar, de

manera consciente y explícita, cuáles son las variables estructurales básicas que afectarán más su éxito o fracaso en la consecución de estos objetivos.

Por otro lado, la presente investigación contribuirá al desarrollo de nuevos estudios, a partir de reafirmar los factores de éxito de la empresa familiar encontrados o contribuir con nuevos factores, abriendo el camino para el diseño de nuevas estrategias que garanticen su permanencia en el mercado y contribuyan finalmente al éxito de empresas familiares en Lima Metropolitana.

Asimismo, el presente estudio permitiría conocer más sobre las empresas familiares y podría ser empleada a nivel regional, puesto que la realidad latinoamericana respecto a este tipo de empresas es muy similar.

#### **1.4. Alcances y limitaciones**

##### **Alcances**

Esta es una investigación que se realizará sobre las empresas familiares en Lima Metropolitana.

##### **Limitaciones**

Como es una investigación de tipo cualitativa y por la complejidad del fenómeno de estudio donde la característica de cada empresa familiar puede ser muy distinta; sin embargo, llega a sus objetivos claves y de éxito, pero los resultados de esta investigación no se pueden generalizar a todas las empresas familiares en la ciudad de Lima.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Factores críticos de éxito (FCE):

Bullen y Rockart (1981) definen los factores críticos de éxito como “el número limitado de áreas en el que los resultados satisfactorios garantizarán un desempeño competitivo exitoso para el individuo, departamento u organización” (p.7). Los FCE son las pocas áreas clave donde "las cosas deben ir bien" para que la empresa prospere y se logren los objetivos planteados por el gerente”.

Por su parte, Caralli (2004) lo define como “áreas clave de desempeño que son esenciales para que la organización pueda cumplir su misión. Los gerentes conocen y consideran implícitamente estas áreas clave al establecer objetivos y dirigir actividades operativas y tareas que son importantes para alcanzar los objetivos” (p.2).

Es una metodología que ayuda a identificar la acción y efecto de gerenciar de manera exitosa, se debe precisar que los factores críticos de éxito son variables para cada empresa y cada rubro, identificando qué procesos hacen que una empresa o negocio sea exitoso (Villegas, 2005).

Así mismo, Villegas (2005), considera que los factores críticos de éxito se desenvuelven en tres ambientes: ambiente económico y sociopolítico de la organización, el rubro de negocios o sector donde se realiza su participación empresarial, y el factor empresarial en sí, enmarcado en las funciones de las áreas de la empresa, y del personal clave de la organización.

Los FCE representan objetivos iniciales que tras su aplicación permitirán una implementación exitosa de la estrategia de la empresa. Asimismo, cuando se identifiquen los FCE lo que se requiere es contar con experiencia gerencial para desarrollar e implementar el plan estratégico elaborado, según lo señala Reed & Buckley (1988).

El reconocimiento de los factores críticos de éxito es importante para una empresa, ya que permite reconocer en qué procesos es bueno y de esta manera poder

afrontar la coyuntura de su mercado o generar otras estrategias de negocio, teniendo mayor estabilidad tanto dentro de la empresa como en su entorno competitivo (Villegas, 2005). Por ello, se señala que los FCE deben ser considerados en los modelos de negocio o estrategias de la empresa como eje central, debido a que se encuentran estrechamente vinculados y su correcta aplicación permitirá obtener éxito a la organización (Chen y Wang, 2010).

La importancia de los factores críticos del éxito radica en que son conformados por un número pequeño de actividades, los cuales son verdaderamente relevantes, en los que un gerente debe enfocar su atención. Según Caralli (2004), es por esta razón que se elige acertadamente el término "factores críticos de éxito", que representan los pocos "factores" que son "críticos" para el "éxito" del gerente en cuestión.

La clave del éxito para la mayoría de los gerentes es enfocar su recurso más limitado (su tiempo) en aquellas cosas que realmente marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso. En general, para cualquier gerente, solo hay un número muy limitado de factores críticos de éxito (Caralli, 2004).

Para la mayoría de los gerentes, este conjunto limitado de factores importantes está lejos de ser un misterio. La mayoría de los gerentes dedican mucho tiempo y energía tanto en el trabajo como en sus horas de ocio pensando en estas pocas áreas de actividad que son críticas, el cual busca mejorar el rendimiento (Caralli, 2004).

Los factores críticos de éxito son de suficiente importancia para que estas áreas clave de actividades reciban una atención constante y cuidadosa por parte de la gerencia. El estado actual del desempeño en cada área debe medirse continuamente y la información del estado debe ser accesible para el uso de la gerencia (Trkman, 2010).

Pinto y Prescott (1988) sostuvieron que la mayoría de los estudios sobre los factores críticos de éxito han sido teóricos y han asumido una visión estática de la importancia de varios factores durante la vida de un proyecto. En otras palabras, se asumió que un factor crítico de éxito tiene el mismo grado de importancia a lo largo de la vida de un proyecto. Luego, habiendo examinado la criticidad de los FCE a lo largo

del ciclo de vida de un proyecto, concluyeron que el grado de criticidad de los FCE está sujeto a cambios durante las diferentes etapas del ciclo de vida de un proyecto. A pesar de que el número de estudios que examinan la relevancia de los FCE con respecto a las fases individuales del ciclo de vida del proyecto se ha incrementado, la mayoría de los estudios aún se limitan a la identificación de estos FCE, sin tratar su grado individual de relevancia en absoluto.

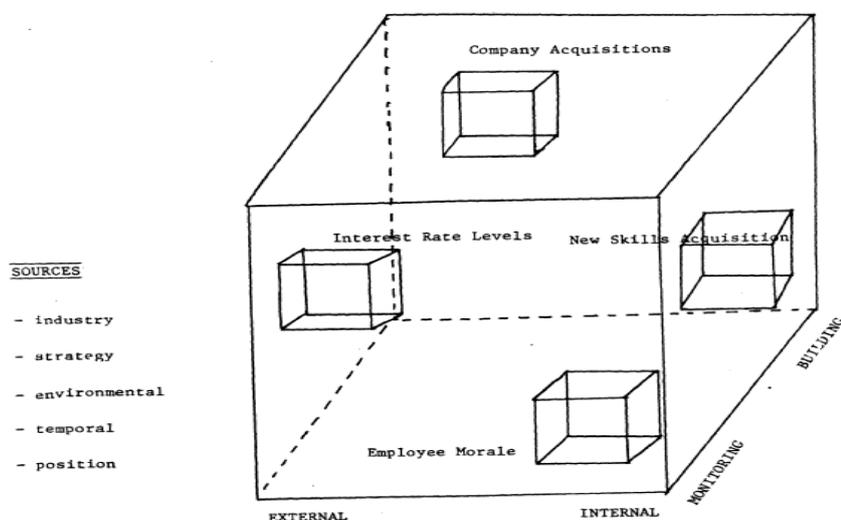
Fuera de estudios más completos que aborden tanto su identificación como la importancia, se pueden encontrar dos enfoques diferentes: el enfoque implementado por Pinto y Prescott (1988), por un lado, que se basa en el mismo conjunto de FCE en todo momento, mientras se examina su grado individual de criticidad a lo largo de las diferentes fases del proyecto. Por otro lado, otros estudios han optado por definir diferentes conjuntos de FCE para cada fase del proyecto. Aunque ejecutados de manera diferente, ambos conceptos generalmente tienden a referirse al mismo conjunto de FCE.

De acuerdo a Esteves (2004), para obtener información sobre la importancia de los FCE, los investigadores utilizan con mayor frecuencia casos de estudios, así como encuestas basadas en entrevistas. La mayoría de las veces, a los participantes se les pide que creen una lista de los FCE más relevantes para cada fase del proyecto, o que examinen la relevancia del FCE individual utilizando una escala que indica una relevancia baja, normal o alta.

## **2.2. Dimensiones de Factores críticos de éxito:**

En la Figura 2.1, se ilustra una forma útil de ver los FCE, tal como menciona Bullen y Rockart (1981) cada FCE se puede clasificar en cuatro dimensiones principales: interno, externo, vigilancia o monitoreo y adaptación, a continuación, se detalla gráficamente.

**Figura 2.1. Principales dimensiones de los Factores Críticos de Éxito**



Fuente: Rockart (1981)

### 2.2.1. Interno versus Externo

Caralli (2004) señala que cada gerente tendrá FCE internos relacionados con el departamento y las personas que ella administra, estos pueden abarcar una gama muy amplia, donde se puede incluir cosas tan diversas como el desarrollo de recursos humanos y el control de inventario.

La característica principal de los FCE internos trata de problemas y situaciones dentro de la esfera de influencia y control del gerente. Los FCE externos, sin embargo, pertenecen generalmente a situaciones con menor control por parte del gerente. Por ejemplo, la disponibilidad o el precio de una materia prima crítica particular es un FCE externo (Bullen y Rockart, 1981). Otro ejemplo, es el caso de una industria de aerolíneas, donde un FCE interno puede "administrar operaciones terrestres" mientras que un FCE externo puede ser "costos de combustible" (Caralli, 2004).

La categorización de un FCE como interno o externo es importante porque puede proporcionar una mejor visión para los gerentes en el establecimiento de objetivos. Por ejemplo, un gerente puede establecer FCE muy específicos, lograr metas que

complementan el logro de los FCE internos porque el gerente tiene que cruzarse con ellos. Sin embargo, si un gerente tiene un FCE externo, debe establecer metas que apunten a lograr el FCE y minimizar cualquier impacto en las operaciones porque el FCE no está bajo su control directo (Caralli, 2004).

### **2.2.2. Monitoreo versus Adaptación**

Para Caralli (2004), los gerentes que están orientados a enfatizar los resultados operativos a corto plazo invierten un esfuerzo considerable en rastrear y guiar el desempeño de su organización. El FCE de monitoreo implica el escrutinio continuo de las situaciones existentes. Casi todos los gerentes tienen algunos FCE de monitoreo. A menudo, estos incluyen FCE con orientación financiera, como el rendimiento real frente al presupuesto o el estado actual del costo del producto. Otros FCE orientados al monitoreo podrían ser las tasas de rotación de personal.

Caralli (2004) manifiesta que los gerentes que tienen un control razonable de las operaciones diarias, o que están aislados de las preocupaciones de ‘apagar incendios’, pasan más tiempo en modo de construcción (o adaptación). Estas personas son planificadores orientados hacia el futuro cuyo objetivo principal es implementar programas de cambio importantes destinados a adaptar la organización a un nuevo entorno percibido. Los FCE típicos en esta área incluyen la implementación exitosa de importantes esfuerzos de contratación y capacitación o programas de desarrollo de nuevos productos.

En general, los gerentes deben tener una combinación de FCE de monitoreo y construcción/adaptación. Sin embargo, hay una fuerte tendencia hacia uno de estos tipos muy diferentes de FCE. Esta clasificación tridimensional se puede utilizar para visualizar el agrupamiento de los FCE de un gerente particular combinando las características como se muestra en la Figura 2.1 (Bullen y Rockart, 1981).

Por ejemplo, "Adquisiciones de empresas" es un FCE externo, cuya fuente es la estrategia competitiva. "Adquisición de nuevas habilidades" es un FCE interno surgido de la estrategia competitiva. La "moral del empleado" es un FCE de monitoreo, probablemente temporal, que sale de una problemática actual del área. Los "niveles de

tasa de interés" son FCE externos y de monitoreo, generados por el medio ambiente. Finalmente, cabe mencionar que un entrevistador puede usar este proceso de clasificación con buen efecto en la evaluación de los resultados obtenidos de una entrevista sobre FCE (Bullen y Rockart, 1981).

Debido a que monitorear la salud de la organización es una función principal de la administración, casi todos los gerentes tienen algún tipo de FCE de monitoreo (Caralli, 2004). De hecho, en su trabajo con los FCE, Caralli encontró que muchos FCE empresariales (los que se aplican a toda la organización) se centran en orientar la supervisión del desempeño de la organización en algunas áreas clave, como el cumplimiento de las regulaciones. Por el contrario, los FCE de adaptación se centran en mejorar y hacer crecer la organización.

También han encontrado que muchos FCE empresariales están adaptando los FCE porque se tiene el deseo de que la organización mejore su posición competitiva o haga un cambio importante en su misión. En estos casos, la distinción entre un objetivo y un FCE es menos clara, por lo cual lo que parece ser un objetivo de la organización es en realidad un FCE de adaptación (Caralli, 2004).

### **2.3. Fuentes de los factores críticos de éxito (FCE)**

Para una empresa los FCE provendrán de diversas fuentes diferentes, siendo estas a su vez muy importantes para la identificación de los FCE (Caralli, 2004).

Al respecto Vázquez, Rosello y Estrada (2012) señalan que las fuentes fundamentales para el hallazgo de los FCE son el análisis de la competencia, el análisis de las principales empresas del sector y los expertos externos e internos. Por su parte Alias, Zawawi, Yusof y Aris (2014) señalan que la principal fuente de los FCE es el contexto y que estos a su vez se encuentran vinculados con el éxito.

Las fuentes para identificar los factores críticos de éxito según Villegas (2005) son: el análisis ambiental, el análisis de la industria, las opiniones de expertos en la industria, el análisis de la competencia, el análisis de la empresa líder de la industria, la

definición funcional de la empresa en donde se analiza la contribución de cada área para éxito, y los factores temporales e intuitivos.

Bullen y Rockart (1981) definen cuatro fuentes de FCE. A continuación, se detalla cada una de ellas:

### **2.3.1. La industria**

Una empresa se desenvuelve en una industria o segmento de mercado y esta a su vez por su propia naturaleza tiene un conjunto de factores críticos de éxito únicos que están determinados por las características de la propia industria. Cada compañía en la industria debe prestar atención a estos factores. Por ejemplo, del artículo de Harvard Business Review, hay cuatro FCE para la industria de supermercados. El gerente de todas y cada una de las empresas de supermercados debe preocuparse por estos cuatro FCE, que son mezcla de productos, inventario, promoción de ventas y precio (Bullen y Rockart, 1981).

### **2.3.2. Estrategia competitiva y posición en la industria.**

Las empresas se encuentran en una industria y dentro de ella se ubican en una determinada situación o participación de mercado, originado por su desempeño y estrategia competitiva aplicada. Dependiendo de la situación en la que se encuentra una empresa, se determinará sus FCE. Asimismo, el posicionamiento geográfico también impacta en los FCE. Por ejemplo, si comparamos el FCE de una empresa rural y urbana se podrá evidenciar que ambas serán diferentes, debido a las características particulares que se presentan en cada zona geográfica (Bullen y Rockart, 1981).

Porter (1985) indica que la estrategia competitiva es la estrategia que comprende una acción ofensiva o defensiva con la finalidad de poder defenderse ante a las cinco fuerzas competitivas, de manera que se pueda lograr un resultado superior al de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva incluye posicionar a una empresa para maximizar el valor de sus capacidades diferentes a la de sus competidores, asimismo el fin de cualquier estrategia en general es “crear valor para los compradores” (Porter, 1985: 36). La estrategia competitiva intenta conseguir una posición competitiva favorable en un sector industrial, además de una posición

ventajosa y sostenible contra las fuerzas que definen la competencia en el sector industrial.

Por otro lado, las empresas que deseen incrementar su participación de mercado pueden lograrlo atrayendo nuevos clientes, incrementando los negocios con los clientes existentes o reteniendo a los clientes actuales. La construcción de relaciones con clientes existentes abarca de manera directa dos de las tres opciones y de forma indirecta la tercera (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

### **2.3.3. Factores ambientales.**

Las empresas se desenvuelven en un marco de factores ambientales que influyen en sus actividades. Entre los factores ambientales más relevantes tenemos los factores económicos y políticos, asimismo existen otros como los factores demográficos, naturales y leyes regulatorias. Al existir diversos factores ambientales los FCE serán diferentes para cada organización. Cabe señalar que sobre estos factores la empresa tendrá poco control, no obstante, la empresa debe de reconocerlos o identificarlos para poder enfrentarlos y obtener el éxito en la misión del negocio (Bullen y Rockart, 1981).

### **2.3.4. Factores temporales.**

Son áreas de actividad dentro de una empresa que se vuelven críticas por un período de tiempo debido a que ha ocurrido un suceso fuera de lo común. Estas situaciones temporales originan áreas temporales de FCE en las que la organización debe enfocarse temporalmente con la finalidad de no dejar de lograr los objetivos de la empresa. Por ejemplo: pérdida de empleados clave, demandas legales, atentados terroristas o una guerra (Bullen y Rockart, 1981).

### **2.3.5. Posición gerencial**

Cada puesto directivo funcional tiene un conjunto genérico de FCE asociado. Por ejemplo, casi todos los gerentes de fabricación se preocupan por la calidad del producto, el control de inventario y el control de efectivo (Bullen y Rockart, 1981).

Respecto a los niveles gerenciales debemos tener en mente la dimensión de las organizaciones, si son grandes o pequeñas. Las grandes organizaciones usualmente

tienen más de un nivel gerencial, mientras las pequeñas organizaciones tienen únicamente un nivel gerencial.

a) Gerentes de primer nivel: Tienen como responsabilidad la dirección general de una firma. Los cargos que por lo general asumen estos gerentes son: presidentes del consejo de administración, director general, director de área. Asimismo, son los responsables de los planes (objetivos, estrategias, políticas) y las metas, posteriormente comunicadas a toda la estructura de la organización, y finalmente llegan a cada trabajador. Estos gerentes dedican aproximadamente el 75% de su tiempo a la planificación

Los presidentes y directores generalmente representan a sus firmas en negociaciones y acuerdos empresariales, en negociaciones con instituciones gubernamentales, y en asuntos comunitarios. Además, deben realizar relaciones públicas como parte de sus funciones, lo cual se está incrementando continuamente. Asimismo, debe tomar decisiones rápidamente respecto a situaciones que podrían afectar a la imagen de sus firmas (Bojórquez y Bojórquez, 2016).

b) Gerentes de mandos intermedios: Estos gerentes reciben los planes de la gerencia de primer nivel y los convierten en planes específicos y metas, que deben desarrollar con los gerentes de primera línea. Es responsabilidad de estos gerentes, traducir los planes de la gerencia de primer nivel, en planes, programas y procedimientos operativos concretos. Instrumentan las decisiones de la gerencia de primer nivel, delegando autoridad y definiendo responsabilidad en sus subordinados, así como coordinando programas y asignando recursos con otros gerentes. Son tareas propias de estos gerentes decidir qué productos o servicios ofrecer y decidir cómo comercializarlos. Tiene que decidir sobre proyectos, asignar dinero, personal, materiales y fijar fechas en la que deben realizarse estos. Deben crear criterios de evaluación del desempeño, así como coordinar las actividades de los empleados (Bojórquez y Bojórquez, 2016).

Estos gerentes ocupan cargos de gerencias de plantas, de finanzas, mercadotecnia, de personal, y son responsables de dirigir y coordinar las actividades de

los gerentes de primera línea. La mayor parte del tiempo de su jornada laboral la destinan a la preparación y revisión de informes, reuniones de trabajo y conferencias telefónicas (Bojórquez y Bojórquez, 2016).

c) Gerentes de primera línea: Este nivel es el vínculo entre las operaciones de cada departamento y el resto de la organización. Estos gerentes, pasan poco tiempo con los gerentes de nivel superior o con integrantes de otras firmas, dedican la mayor parte de la jornada laboral;  $\geq 80\%$  del tiempo, a quienes supervisan, por lo tanto, dedican poco tiempo a la planeación y organización de la firma. Estos gerentes son responsables de la producción de bienes y servicios; supervisan las actividades de producción, ventas, mantenimiento y operaciones de control entre otras. Estos gerentes requieren habilidades técnicas sólidas para enseñar a sus subordinados y supervisar las labores cotidianas que éstos realizan; además de resolver discrepancias entre los trabajadores. Los gerentes de primera línea experimentan una agitada jornada de trabajo, con poco atractivo o elegancia y con constantes presiones (Bojórquez y Bojórquez, 2016).

#### **2.4. Importancia de las dimensiones y fuentes de los FCE**

La fuente y la dimensión de un FCE brindan información adicional para la comprensión de la importancia de un FCE y su contribución al logro de los objetivos de la organización. Para ser efectivos, los gerentes deben considerar y monitorear una amplia gama de actividades, eventos, y condiciones que ocurren en toda la organización y en el entorno externo en que opera la organización. La recopilación de los FCE que incorporan y reflejan varias fuentes y dimensiones brinda una representación de la profundidad y amplitud de las responsabilidades del gerente (Caralli, 2004).

#### **2.5. Naturaleza jerárquica de los factores críticos del éxito**

Desde un punto de vista individual del gerente, hay un conjunto de sus propios FCE en el que el gerente debe enfocarse principalmente. Desde el punto de vista de la empresa, sin embargo, uno puede discernir cuatro niveles jerárquicos diferentes de factores críticos de éxito, cada uno de los cuales debe ser considerado. Estos son:

### **2.5.1. Factores críticos de éxito de la industria**

Los FCE de la industria afectan a cada organización de dicha industria en el desarrollo de su estrategia, objetivos y metas. Ninguna organización puede permitirse desarrollar una estrategia que no proporcione la adecuada atención a los factores principales que subyacen al éxito en la industria (Bullen y Rockart, 1981).

Caralli (2004) menciona que, a su vez, la estrategia, los objetivos y las metas desarrolladas por una empresa conducen al desarrollo de un conjunto particular de factores críticos de éxito para la corporación (FCE corporativos). Dada su estrategia y objetivos, así como otro factor en su entorno específico, cada corporación desarrollará un conjunto de FCE únicos según sus propias circunstancias.

### **2.5.2. Factores críticos de éxito corporativos**

A su vez, los FCE corporativos se convierten en un insumo del proceso de determinación de FCE para cada suborganización de la corporación, el cual incluye el análisis de los FCE de la subindustria (según corresponda), estrategia corporativa, objetivos, metas y FCE, y su propia estrategia (Sangle, 2009).

### **2.5.3. Factores críticos de éxito de la suborganización**

Los factores ambientales y temporales conducen a un conjunto de FCE suborganizacionales para la suborganización en la empresa, y este proceso puede continuarse para todos los niveles de jerarquía organizacional que existan. Ika, Diallo y Thuillier (2012) mencionan que se debe tener en cuenta que cada suborganización, ya sea una división o una función, será afectada en su desarrollo de estrategia, objetivos, metas y FCE por sus propios factores de medio ambiente y temporalidad particulares, así como por la estrategia u otros del siguiente nivel mayor organizacional. Finalmente, las divisiones se verán afectadas por sus FCE subindustriales.

### **2.5.4. Factores críticos de éxito individuales**

Los gerentes en cada uno de los niveles organizacionales tendrán un conjunto individual de FCE que dependen en gran medida de sus roles particulares y de factores temporales, y en menor medida de la industria y el medio ambiente. Cada uno de estos conjuntos individuales de FCE debe ser determinado a la vista de todos los directivos

de nivel superior relacionados con la estrategia, objetivos, metas y/o FCE. (Bullen y Rockart, 1981)

Conceptualmente, los FCE de la industria influyen fuertemente en los FCE de cada empresa. A su vez, los FCE de la compañía jugarán un papel importante en determinar los FCE del CEO y de todos los demás ejecutivos del nivel corporativo. Sin embargo, cada ejecutivo tendrá FCE individuales, dependiendo de su rol particular y responsabilidades. Este patrón de influencia de arriba hacia abajo es entonces repetido en cada nivel suborganizacional. En teoría, Goswami (2018) menciona que el desarrollo de FCE debe ser de arriba hacia abajo. Sin embargo, en donde los FCE corporativos o de suborganizaciones no se han desarrollado explícitamente, se pueden inferir hacia arriba a partir de un análisis cuidadoso de los FCE declarados de cada gerente individual.

## **2.6. Identificación de Factores Críticos de Éxito**

### **2.6.1. Análisis Ambiental**

Una organización, antes de empezar a formular sus estrategias, debe realizar el análisis del ambiente externo, para hallar posibles oportunidades y amenazas, y de su ambiente interno, para detectar sus fortalezas y debilidades. Este análisis, denominado análisis ambiental, consiste en la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas emplean esta herramienta para que no se generen eventos inesperados en relación a las estrategias, y de esta forma se asegure su bienestar a largo plazo. La investigación realizada al respecto demuestra una relación positiva entre el análisis ambiental y las utilidades (Wheelen y Hunger, 2007).

Para el presente análisis se deben hallar eventos macroambientales que signifiquen un riesgo para la empresa asumiendo que estos eventos afectan a todo el conjunto de organizaciones que se encuentren en el espacio competitivo correspondiente. El resultado de este análisis es primordial para una organización en el caso de que su permanencia en el mercado se base en fuerzas fuera del control del ambiente competitivo de la industria, o en el caso de que la organización no se encuentre bajo severas presiones competitivas y/o sea descentralizada, debido a que la estrategia tiene un enfoque en la construcción del futuro mediante la adaptación a un nuevo

ambiente (Villegas, 2005). Se debe seleccionar la o las herramientas más apropiadas para dar respuesta a preguntas tales como:

- ¿Qué información política se requiere para definir los objetivos de la empresa?
- ¿Qué información económica y sociológica sobre las áreas de operación de la compañía se requiere para formular la estrategia? (Villegas, 2005).

Usualmente las respuestas abarcan las fuerzas sociales, políticas y económicas que influyen en el desempeño de una industria o empresa como, por ejemplo, tendencias sociodemográficas, nivel de precios, comercio exterior y macroeconomía (Villegas, 2005). Al realizar el análisis ambiental, los administradores estratégicos en primer lugar deben ser conscientes de las diferentes variables existentes en los ambientes sociales y las tareas de una corporación. El ambiente social abarca las fuerzas generales que no afectan directamente a las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden afectar, y usualmente lo hacen, en sus decisiones de largo plazo (Wheelen y Hunger, 2007). Dichas fuerzas son detalladas a continuación:

- Fuerzas económicas que regulan el intercambio de materiales, dinero, energía e información.
- Fuerzas tecnológicas que producen inventos para la solución de problemas.
- Fuerzas políticas y legales encargadas de asignar poder además de emitir leyes y regulaciones, que pueden ser restrictivas y de protección.
- Fuerzas socioculturales que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad.

### **2.6.2. Análisis de la Industria**

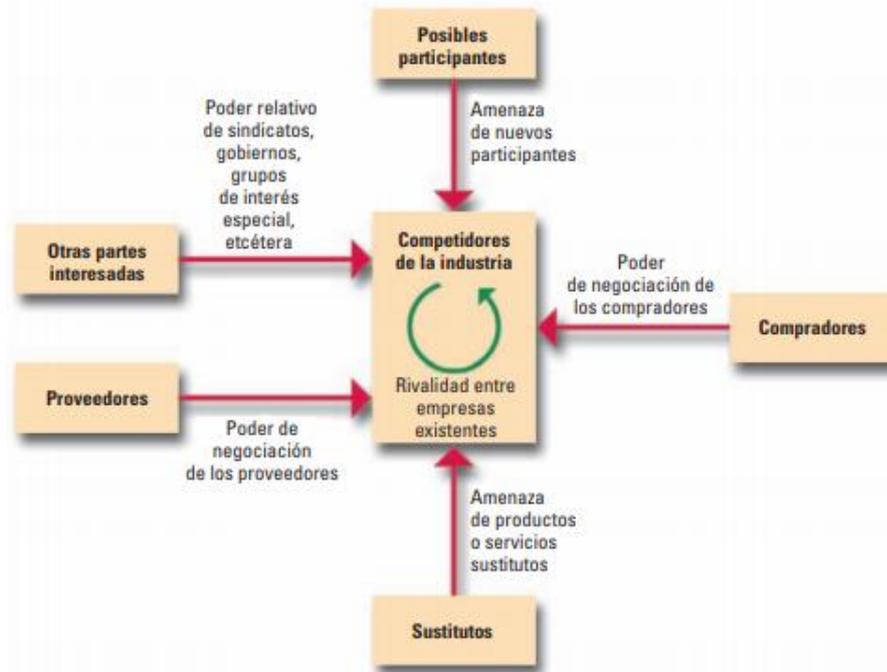
Una industria es un conjunto de empresas que elaboran un producto o servicio similar, como por ejemplo refrescos o servicios financieros. La evaluación de los grupos importantes de partes interesadas, como proveedores y clientes, existentes en el ambiente de tareas de una corporación específica, es una parte del análisis de la industria (Wheelen y Hunger, 2007). Para obtener los FCE de la industria se debe comprender primero qué se entiende por éxito en el tipo de negocio (Villegas, 2005). Para ello se pueden realizar preguntas como:

- ¿Qué tipo de empresa se desea ser?
- ¿Qué tipo de actividades se quieren desarrollar?
- ¿Qué mercados se pretende atender? y con qué resultados? (por ejemplo: rentabilidad económica, rentabilidad social, cobertura del servicio, calidad del producto/servicio, imagen corporativa, ejecución de programas, etc.)

Luego, se pasa a analizar el sector aplicando el modelo de Porter o cualquier otro donde se identifiquen proveedores, consumidores, productos sustitutos, competidores actuales, barreras de entrada al negocio y relaciones entre todos estos elementos. La pregunta a resolver es: ¿Cuáles son los signos vitales de esta industria a nivel económico y competitivo ahora y para la próxima década? Se obtendrán excelentes resultados si el estudio del sector toma en cuenta principalmente a cuáles son los procesos valorados por los diferentes públicos de la empresa (accionistas, consumidores, reguladores, proveedores e incluso competidores), por lo cual son críticos para determinar la ventaja competitiva (Villegas, 2005).

De acuerdo al modelo de Porter (ver Figura 2.2), una fuerza poderosa se considera una amenaza debido a que puede reducir los beneficios. Por el contrario, una fuerza menor se puede considerar como una oportunidad debido a que podría generarle a la empresa mayores beneficios. En el corto plazo, dichas fuerzas son limitantes de las actividades de una empresa. No obstante, en el largo plazo, posiblemente una empresa, mediante su estrategia escogida, cambie el poder de una o más de estas fuerzas para su propio beneficio. Por ejemplo, Dell empleó tempranamente el internet para comercializar sus computadoras, lo cual fue una forma eficaz de evitar el poder negociación de los distribuidores de la industria de las computadoras personales (Wheelen y Hunger, 2007).

**Figura 2.2. Modelo de Porter**



Fuente: Wheelen y Hunger (2007)

No hay empresa que pueda ser la mejor en todos los procesos críticos a nivel industrial, sin embargo, al conocer cuáles son dichos procesos puede tomar la decisión estratégica de ser la mejor como mínimo en alguno uno de ellos y de ese modo guiar el trabajo de los equipos de mejoramiento organizacional hacia ese objetivo evitando que sean estos equipos los que definan sus propios objetivos de trabajo, proyectos a emprender y procesos a mejorar sin contar con una clara visión de conjunto y, por lo tanto, desperdicien recursos en procesos que no añaden valor (Villegas, 2005).

Algunos factores críticos de éxito hallados en esta clase de estudios son la estructura del mercado, tendencias futuras de la industria, ciclo de vida del producto, flujo de caja, capacidad crediticia y algunas estrategias derivadas incluyen el moverse a productos y sectores que refuercen las características entendidas como éxito (Villegas, 2005).

### **2.6.3. Opiniones de expertos en la industria y en el negocio**

Los expertos internos y externos a la industria cuentan con una importante opinión que toma elementos de la sabiduría convencional o intuición, asimismo brindan su aporte para la identificación y valoración de los factores críticos de éxito que no pueden ser identificados con facilidad a través de métodos más formales (Villegas, 2005).

Los analistas deben reconocer a las personas que puedan ofrecer un aporte muy valioso, elaborar las preguntas más propicias e interpretar adecuadamente. Los tipos de expertos a los que se realizará una entrevista abierta son por lo menos dos: los integrantes de la junta directiva y los gerentes de los tres niveles superiores (Villegas, 2005).

Respecto a la junta directiva, debe invitarse al entrevistado a formular las preguntas que desde su punto de vista sean relevantes para la medición de la evolución del negocio y que las formule en un orden propicio. Para la junta directiva la participación puede resultar interesante en tanto le pueda otorgar un rol más activo en la definición de metas, objetivos y evaluación de medio ambiente, aunque esto no necesariamente signifique una intervención en la toma de decisiones de la gerencia general, y genere su reflexión sobre lo vulnerable que puede encontrarse la organización en relación a los factores críticos de éxito (Villegas, 2005).

Por otro lado, los gerentes usualmente hallan mayor interés en las responsabilidades, los planes y las habilidades requeridas para lograr el desarrollo de la organización. Se sugiere realizar de 2 a 3 sesiones preparadas con antelación mediante una buena planeación documentada. El trabajo realizado en estas sesiones aporta al análisis de factores de éxito desde el punto de vista interno a la empresa (Villegas, 2005).

Los factores críticos de éxito determinados en estas entrevistas son evaluados por otros expertos. Al momento de diseñar sistemas de información o de control, los enfoques ambientales o industriales son de menor importancia que los análisis internos de la empresa. Los factores críticos de éxito hallados según las opiniones de expertos

son: mejorar la productividad, hacer un mejor uso de los recursos, ser más atractivo para los prestamistas e inversionistas, mejorar los productos, fortalecer y desarrollar la gerencia, aumentar el valor agregado de los productos, ser menos vulnerables a la inflación, aumentar el volumen de producción con el fin de lograr economías de escala y curva de aprendizaje, invertir en penetración de mercados en vez de inversiones de corto plazo, transferir los recursos a donde sean más productivos y delimitar los programas de investigación y desarrollo (Villegas, 2005).

#### **2.6.4. Análisis de la competencia**

La competencia estratégica ocurre en ambientes muy variantes y mercados excesivamente competitivos en los que la competencia está basada en la selección de segmentos de mercado, un notorio y diferenciable (de forma positiva para el consumidor) portafolio de productos, canales convenientes de distribución, procesos de producción efectivos, políticas de precios inteligentes y estructuras de costos que ayudan a la rentabilidad del negocio. Los factores críticos de éxito usuales para esta clase de mercados son el portafolio de productos, redes de distribución, procesos de manufactura, rediseños tecnológicos, etc. (Villegas, 2005).

En el análisis del nivel de intensidad competitiva en una industria o grupo estratégico en particular, es conveniente clasificar a los diversos competidores con propósitos predictivos. Un tipo estratégico es una categoría de empresas que se basan en una orientación estratégica común y una combinación de estructura, cultura y procesos que coinciden con esa estrategia. Según Miles y Snow, las empresas competidoras de una sola industria se dividen en cuatro tipos básicos según su orientación estratégica general. Esto ayuda a explicar el motivo por el cual las empresas que enfrentan situaciones similares tienen comportamientos distintos y continúan de esta forma por largos periodos (Wheelen y Hunger, 2007). Los tipos estratégicos son los siguientes:

- Los defensores: Empresas con líneas de productos limitadas que se enfocan en mejorar la eficiencia de sus operaciones existentes. Esta orientación hacia los costos evita que puedan innovar en otras áreas.

Lincoln Electric es un ejemplo de defensor por la importancia que le da a la eficiencia (Wheelen y Hunger, 2007).

- Los prospectores: Empresas con líneas de productos ligeramente amplias enfocadas en la innovación de productos y las oportunidades de mercado. Esta orientación hacia las ventas les genera cierta ineficiencia. Suelen priorizar la creatividad sobre la eficiencia. La importancia que Rubbermaid concede al desarrollo de nuevos productos la convierte en un ejemplo de prospector (Wheelen y Hunger, 2007).
- Los analizadores: Empresas que operan como mínimo en dos áreas de diferentes productos, una estable y otra variable. En las áreas estables, resalta la eficiencia. En las áreas variables resalta la innovación. Las empresas multidivisionales como IBM y Procter & Gamble, que operan en múltiples industrias son un ejemplo de analizadores (Wheelen y Hunger, 2007).
- Los reactores: Empresas que no tienen una relación congruente entre estrategia, estructura y cultura. Sus respuestas a las presiones ambientales, usualmente ineficaces, suelen ser cambios estratégicos graduales. Hace unos años, la mayoría de las principales líneas aéreas estadounidenses han tendido a ser reactores a raíz de la forma en que se han visto forzadas a responder a nuevos participantes como Southwest y JetBlue (Wheelen y Hunger, 2007).

Dividir a la competencia en estas cuatro categorías permite a un administrador estratégico dar seguimiento a la eficacia de ciertas orientaciones estratégicas, además de diseñar escenarios de desarrollos industriales futuros (Wheelen y Hunger, 2007). Luego, el análisis de la competencia centra su atención en el segmento de mercado al que se dirigen los productos de la empresa, ayuda a comprender el ambiente competitivo y la posición de cada competidor en el mismo. La cuestión a resolver es: ¿Qué tipo de inteligencia competitiva se requiere para el desarrollo de los objetivos de participación en el mercado? (Villegas, 2005).

La inteligencia competitiva es un programa formal para reunir información acerca de los competidores de una empresa. Usualmente conocida como inteligencia de negocios, es uno de los campos de mayor crecimiento de la administración estratégica. El presidente de P&G, John Pepper señaló que las competencias, las destrezas y los conocimientos de los hombres y mujeres que participan en inteligencia competitiva son más necesarios y relevantes que en cualquier momento en la historia para que una empresa sea capaz de diseñar una estrategia exitosa y ejecutarla (Wheelen y Hunger, 2007).

Por ejemplo, en General Mills todos los empleados han sido capacitados para identificar y emplear las fuentes de información competitiva. Los conserjes no sólo ordenan pedidos a los proveedores de productos de limpieza; sino que preguntan sobre las prácticas importantes de las empresas competidoras. Una encuesta realizada entre grandes corporaciones estadounidenses señaló que 78% de ellas afirmó realizar actividades de inteligencia competitiva en sus empresas (Wheelen y Hunger, 2007).

En el caso de las empresas pequeñas o medianas, debido a que operan en un solo sector de industria simple y relativamente estático y tienen un grupo de gerencia bien integrado, la información competitiva puede transmitirse mediante contactos comerciales, lecturas generales y estudios ocasionales apropiadamente enfocados. Lamentablemente dicha fuente de información únicamente sirve para este tipo de empresa, pues las empresas que cuentan con una competencia en un ambiente mucho más agitado requieren formalizar la recolección, procesamiento y distribución de información competitiva mediante sistemas de información de mercado complejos (Villegas, 2005).

En primer lugar, se elabora una lista de competidores según orden de importancia a partir de entender con mayor claridad lo que se conoce sobre ellos y la forma en que es empleada dicha información para la planeación estratégica de mercadeo. Según Villegas (2005), la información requerida de los competidores es:

- Desempeño histórico (rentabilidad, retorno sobre la inversión, participación en el mercado), para conocer a fondo a estos competidores, y es un punto de referencia para establecer los propios objetivos.

- Programas o actividades actuales (introducción de nuevos productos, cambios en la gerencia, estrategias de precio, estrategias de mejoramiento, conceptos de calidad, sectores a los cuales sirve, etc.). Puede influir en la propia planeación al acelerar programas de investigación, cambiar las estrategias de publicidad o los canales de distribución.

- Planes a futuro (intenciones de adquisición, planes para ampliación o cambio de instalaciones y esfuerzos en investigación y desarrollo).

Según South (1981), el proceso para la identificación de factores críticos de éxito a nivel competitivo consta de los siguientes pasos:

- Definición del negocio en términos competitivos: ¿Qué productos se ofrecen?, ¿Qué límites geográficos y de otro tipo permiten identificar el mercado al cual se sirve?, ¿Quiénes son los competidores principales? Asimismo, se hace una evaluación de la tecnología en uso.

- Éxito/fracaso en la industria: ¿Qué factores han llevado a un competidor a ser más exitoso que a otro?

- Evaluación de la posición competitiva: Con respecto a esos factores, ¿cómo está el desempeño de mis competidores y el mío propio?

- Evaluación de las ventajas competitivas propias: La ventaja se refiere a un factor crítico de éxito, es una ventaja actual o potencial (puede desarrollarse) y es conservable (no depende del azar).

- Utilización de las ventajas competitivas que se posee.

- Formulación de la estrategia competitiva.

- Soporte requerido por la estrategia competitiva.

- Soporte de las funciones de desarrollo de productos, mercadeo y producción a la estrategia.

### **2.6.5. Análisis de la firma líder en la industria o benchmarking**

Las empresas se enfrentan a mercados globalizados y competitivos, lo cual genera una dependencia permanente de información respecto al desarrollo de nuevas metodologías de organización con las cuales puedan adaptarse velozmente a los cambios tecnológicos y estratégicos que van dándose en el mercado y en la economía mundial. Ante esta situación, las empresas deben ir superando sus puntos críticos y alcanzar una posición superior a la de su competencia. Frente a estos retos aparece el benchmarking, constituyéndose como una herramienta fundamental que permite detectar y aplicar los mejores procesos para obtener mejores estándares de calidad y una mayor productividad, en base a las experiencias que atravesaron las empresas líderes del mercado (Hernández y Cano, 2017).

El Benchmarking es una opción para cualquier organización que sea consciente de que el servicio al cliente es primordial para la competitividad, es difícil que las empresas deseen compararse con las mejores en su sector, sin embargo, esto es necesario cuando se desea tener conocimiento de las estrategias que han usado dichas empresas para liderar su sector (Hernández y Cano, 2017).

El Benchmarking permitirá tener una actitud crítica con lo que la empresa ha estado realizando. Promueve la auto-evaluación o análisis interno, tomando en cuenta el exterior; dicho de otra manera, hace que la dirección y las personas implicadas en el proceso estén atentas ante las posibles mejoras, según lo que ocurre en otras organizaciones externas, mejorando, entre otros procesos, la calidad en el servicio (Hernández y Cano, 2017). Este método es imprescindible en industrias dominadas por una o unas pocas empresas o con presencia de una o más empresas que sirven como referencia por algún motivo. Debido a que la empresa empleada como referencia establece el modelo de gestión y éxito más tradicional, comprender lo que dicha empresa hace de manera exitosa aporta al análisis interno propio y a establecer la posición estratégica (Villegas, 2005).

El método cuenta con el inconveniente de que puede hacer creer que existe una sola forma de lograr el éxito, la cual ha sido llevada a cabo por la empresa con mayor participación en el mercado. Se sugiere evaluar las variables costo, calidad y tiempo de

respuesta de los procesos en las funciones de la empresa y comparar su desempeño con el de las empresas más significativas en la misma industria (Villegas, 2005).

#### **2.6.6. Definición funcional de la empresa**

Una empresa se organiza bajo una estructura funcional o una estructura basada en las funciones al agrupar los distintos puestos de trabajo desde los conocimientos comunes, buscando que un grupo de personas que realizan un trabajo similar o que cuenten con las mismas habilidades y cualificación, trabajen juntos y a las órdenes de otro especialista o experto en la tarea. Se utiliza una departamentalización por funciones, agrupando luego las distintas actividades en departamentos que son parte de la estructura y representan las funciones comunes de una empresa, tales como producción, finanzas, marketing y recursos humanos (Molinari, Alfonso y Scaramellini). La organización por funciones reúne, en un departamento, a quienes se dedican a una actividad o a varias relacionadas, denominadas funciones. Es posible que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos (Minsal y Pérez, 2007).

Es empleada primordialmente por las pequeñas empresas que brindan una línea limitada de productos debido a que permite aprovechar eficientemente los recursos especializados. Finalmente, facilita notablemente la supervisión debido a que cada gerente debe ser experto únicamente en un área limitada de conocimientos y habilidades. Asimismo, facilita el traspaso de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se requieran (Minsal y Pérez, 2007). La información obtenida es interna y se encuentra enfocada al control. En caso de que la empresa sea pequeña, la información resulta de reuniones informales y de coordinación entre los ejecutivos. Asimismo, en caso de que la empresa esté sometida a fuertes presiones externas, sus factores críticos de éxito tienen una tendencia a tener sesgos hacia este tipo de información que permite la evaluación de resultados actuales (Villegas, 2005).

Los factores críticos de éxito comprenden información contable, información física contable e información no cuantitativa (imagen corporativa). Las preguntas a responder son similares a las siguientes:

- ¿Qué información de costos se requiere para seleccionar entre posibles alternativas de instalaciones?
- ¿Cuál es la información interna que se requiere para planeación (debilidades y fortalezas)?
- ¿Cuál es la información requerida para el control (de recursos, de cumplimiento a las políticas, de desempeño)?
- ¿Qué información requiere cada gerente según su autoridad, deberes y factores críticos de éxito individuales? (Villegas, 2005)

Las fuentes de datos para este análisis, según Villegas (2005) son:

- La estrategia corporativa.
- El perfil de recursos (financieros, físicos y humanos).
- Las operaciones.
- Ciertos proyectos específicos.
- Desempeño de personas o roles claves para el éxito de la estrategia.
- La auditoría estratégica.
- Las capacidades estratégicas.
- La evaluación de debilidades y fortalezas
- Los manuales de funciones por cargo (especialmente para definir los factores a nivel individual)

Se emplea la lista de chequeo (checklist) en el caso de las áreas funcionales o procesos claves, el cual comprende un conjunto de preguntas para definir su aporte al éxito de la empresa y, con ello, sus FCE. Para este análisis la cuestión a ser resuelta es: Al ser “tal” su aporte al logro de este factor crítico de éxito corporativo, ¿cuáles son sus factores de éxito? (que en este contexto son llamados Factores Operativos de Éxito). A nivel gerencial se utiliza el método de reunirlos en tres sesiones de trabajo como se detalla a continuación (Villegas, 2005).

Primera sesión: Los objetivos de los ejecutivos son revisados, se reconocen los factores críticos para el logro de cada objetivo, se vinculan los objetivos y los factores

críticos de éxito para aclarar, combinar, eliminar o redefinir dichos factores y se definen aproximadamente sus posibles medidas (Villegas, 2005).

Segunda sesión: Los resultados de la primera sesión son revisados, las diversas medidas para los factores críticos de éxito y su naturaleza (blanda o dura) son discutidas en profundidad, se definen estándares de desempeño y se proponen reportes (Villegas, 2005).

Tercera sesión: Se logra un acuerdo final acerca de los FCE, medidas y reportes, y se crea una secuencia de estos 3 elementos. Los talleres duran aproximadamente 3 a 6 horas. Dichos factores críticos de éxito son validados con otros expertos, tal como asociaciones de industria (Villegas, 2005).

Las preguntas y el peso de las respuestas difieren de empresa a empresa a través de un esquema de priorización y se encuentran relacionadas a las necesidades particulares del negocio. Los resultados son consolidados en una matriz dinámica que variará en caso de que se modifiquen cualquiera de estos elementos. Con estas necesidades de información como entrada se realiza una planeación de sistemas de información de la cual se generan proyectos de compra o desarrollo priorizados. Los factores críticos de éxito internos obtenidos son: evaluación de mercadeo, producción, proyectos específicos, productos, desempeño de personal clave, etc. (Villegas, 2005).

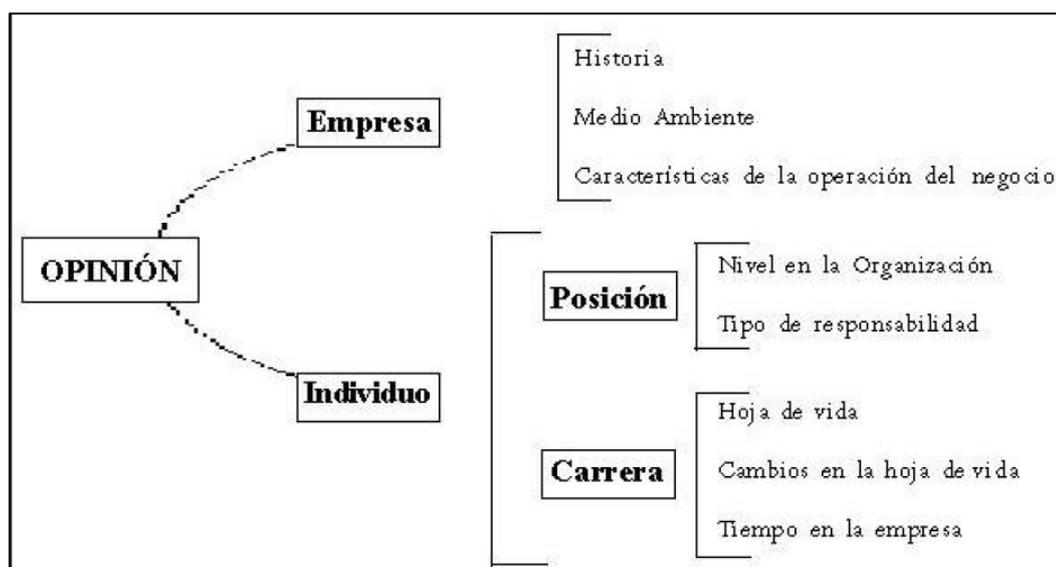
#### **2.6.7. Factores temporales e intuitivos**

Los factores temporales son asuntos coyunturales, que, de acuerdo a la gerencia, están presentando un comportamiento que difiere al que se esperaba y en el corto plazo tienen un impacto relevante en el rendimiento (Villegas, 2005). Por otro lado, la intuición es la capacidad humana de generar conclusiones correctas a partir de información escasa, en un tiempo breve. Esos pocos datos pueden ser lo que una persona le dijo a otra, lo que le sucedió a alguien cercano, el olor de una camisa, etc. La intuición es un proceso simbólico que no siempre ocurre a nivel consciente. Puede funcionar tanto en situaciones conocidas como nuevas; por lo cual es muy conveniente, fascinante y necesaria. Durante mucho tiempo la intuición ha sido menoscabada como capacidad cognitiva y hasta se le ha calificado de forma despectiva. Actualmente es ampliamente

estudiada y utilizada por más individuos que confían en ella para resolver sus problemas (Corrales, 2010).

Luego, la intuición de líderes y expertos es una poderosa herramienta que debe combinarse adecuadamente con herramientas más formales y estructuradas si tomamos en cuenta que la intuición se genera de la posición gerencial en la organización, del tipo de responsabilidades que ha asumido, de su historia personal y académica y de los cambios en la misma. Dichos elementos determinan la manera en que un individuo interpreta el mundo que le rodea, define un territorio para la acción transformadora y elige ciertos estímulos que puede identificar como familiares. De este modo, se sugiere que las opiniones de un entrevistado se califiquen según las características de la empresa y sus características personales (Villegas, 2005)

**Figura 2.3. Aspectos que inciden en la identificación que un individuo hace de un F.C.E.**



Fuente: Villegas (2005)

### 2.6.8. Impacto de la estrategia de mercado sobre la rentabilidad

La rentabilidad es uno de los objetivos trazados por toda empresa para identificar el rendimiento de lo invertido luego de llevar a cabo una serie de actividades en cierto período de tiempo. Asimismo, es el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa. Debido a ello, se puede afirmar que es vital prestar

atención al análisis de la rentabilidad, ya que las empresas necesitan producir utilidades al término de una inversión para poder sobrevivir, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y seguir realizando con eficiencia sus operaciones normales (Hoz, Ferrer y Hoz, 2008). El impacto en la rentabilidad de una empresa es la característica más determinante de un factor crítico de éxito y su importancia. Analizar dicho impacto debe ser el punto inicial para priorizar los factores críticos de éxito (Villegas, 2005). Los pasos para definir los FCE son los siguientes:

1. Análisis de las principales actividades del negocio
2. Identificación de factores con los cuales hay asociados grandes capitales.
3. Identificación de factores con un impacto considerable en la rentabilidad mediante la metodología de análisis del valor agregado.
4. Revisión de áreas donde se hayan producido cambios dramáticos de rendimiento durante el transcurso del funcionamiento de la empresa (Villegas, 2005).

Se deben definir las actividades que verdaderamente aportan a la rentabilidad del negocio. Se sugiere empezar el estudio por este punto debido a que la primera y mayor responsabilidad de una empresa es ser rentable. Los factores críticos de éxito resultantes de este método son: Participación relativa en el mercado, intensidad de capital, relación Investigación y Desarrollo/Ventas, relación Mercadeo/Ventas (Villegas, 2005).

Como ha de suponerse, la lista de métodos para la identificación de factores críticos de éxito, una vez finalizado el proceso, posiblemente resultará en muchos más de 6 u 8 factores, por ello se tiene la obligación de priorizar el resultado con la finalidad de seleccionar los 6 u 8 factores verdaderamente críticos (Villegas, 2005).

## **2.7. Estudios para determinar FCE en empresas no familiares**

Jitpaiboon, Smith y Gu (2019) presentaron el estudio “Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support”, donde examinaron los factores de éxito para un proyecto de equipo y la influencia de tres factores de éxito: herramientas de gestión de proyectos, las mejores prácticas de gestión de proyectos y el apoyo gerencial en el desempeño de individuos, equipos y proyectos. Se encuestaron a 121 estudiantes de negocios con experiencia en proyectos de equipo. El análisis factorial exploratorio confirmó que los factores de éxito (las herramientas de gestión de proyectos, las mejores prácticas de gestión de proyectos y el apoyo de gestión) en un proyecto tienden a responder más al rendimiento de los miembros individuales del equipo en comparación con el rendimiento del equipo y del proyecto. Sus hallazgos indican que las herramientas de gestión de proyectos, las mejores prácticas de gestión de proyectos y el apoyo son igualmente importantes para el éxito durante la implementación del proyecto. También encontraron que las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo conducen a una motivación extrínseca dentro de los equipos del proyecto y mejoran el desempeño de sus integrantes. Sin embargo, la mayoría de las veces, el sistema, no el individuo, hace que un proyecto falle. Por lo tanto, el estudio sugiere que los gerentes de proyecto hagan un plan y una agenda clara utilizando herramientas de gestión de proyectos.

Nalintippaya, Waiyawatpattarakul, y Chotipant (2018) realizaron el trabajo de investigación “Examining The Critical Success Factors of Startup In Thailand Using Structural Equation Model”, con el objetivo de examinar sus factores críticos de éxito y sus relaciones en startups tailandesas. Asimismo, se señala en la investigación que el Startup es un modelo de negocio de rápido crecimiento por la financiación de los inversores, sin embargo, también tiene una alta tasa de fracaso y riesgo. El modelo de ecuación estructural es aplicado para estudiar las relaciones causales entre factores, utilizando análisis factorial y análisis de regresión multivariable. Basado en 16 variables observadas, los resultados muestran que hay 4 factores críticos de éxito que son el socio de apoyo, modelo de negocio, oportunidad de mercado y perspectiva del cliente. Especialmente, los factores del modelo de negocio y el socio de apoyo tienen efectos directos sobre el potencial y el éxito en las startups. En conclusión, se realizó una prueba empírica del modelo teórico de éxito para startups tailandesas utilizando una encuesta

en línea y el modelo de ecuaciones estructurales con 152 respuestas válidas, cuyos resultados mostraron que el modelo propuesto era aceptable con alto valor significativo estadístico para los índices de ajuste del modelo.

Oliveira, Méxas, Meiriño, y Drumond (2018) realizaron el estudio “Critical success factors associated with the implementation of enterprise risk management”, cuyo objetivo fue identificar qué factores críticos de éxito tienen la mayor influencia en la implementación del modelo de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM por sus siglas en inglés), teniendo en cuenta la importante misión de garantizar la supervivencia, crecimiento y perpetuidad de las empresas en un entorno con integración tecnológica fuerte, competencia global y política, cultural y contextos económicos. Para lograr este objetivo, se realizó una revisión de la literatura sistemática y estructurada, lo que permitió identificar 10 factores críticos de éxito para las iniciativas de ERM que fueron analizados y detallados, basados en los hallazgos de la literatura y consultados con expertos. Se concluyó que los factores críticos de éxito con mayor influencia en un ERM fueron: alto compromiso de gestión, la conciencia y cultura de riesgo y la identificación de riesgos, análisis y respuesta. Los factores de menor influencia fueron la tolerancia y apetito de riesgo, aprovechar oportunidades y la disponibilidad de recursos.

Kalumbu, Mutingi, y Mbohwa (2016) realizaron el estudio “Critical Success Factors for Developing Building Maintenance Strategies: A Case of Namibia”. El objetivo de esta investigación fue desarrollar un orden de rango de los FCE de mantenimiento de edificios para la Parte I de los municipios de Namibia. En dicha investigación se observó que los factores críticos de éxito (FCE) son elementos que dictan el logro exitoso de la visión, misión y estrategia de la organización, si se realiza excepcionalmente bien. Se utilizó como técnica de recolección la encuesta elaborando un cuestionario como instrumento, el trabajo de campo consistió en invitar a los encuestados (gerentes, supervisores y planificadores de mantenimiento) a calificar la importancia de los FCE identificados. El análisis factorial se utilizó para reducir los FCE clasificados de 37 a 13 factores manejables, que incluyeron: apoyo de la alta gerencia, familiaridad con la práctica del mantenimiento local del edificio y otros planes relacionados con el mantenimiento. La investigación también ha identificado

componentes del actual proceso de gestión del mantenimiento que requieren mejoras. Entre estos componentes se incluye la política de mantenimiento, estrategia, estándares de calidad y recursos; entrenamiento de empleados, sistemas computarizados de gestión de mantenimiento. Finalmente, un marco fue desarrollado para la implementación de FCE para mantenimiento de edificación en los gobiernos locales en Namibia.

Quejada y Ávila (2016) desarrollaron el trabajo de investigación “Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras”. Este documento presentó aspectos conceptuales, teóricos, históricos y estructurales de las empresas familiares. Se destacó el rol que desempeñan en materia de generación de empleo y riqueza. También, se analizaron sus sistemas de gobierno corporativo, los cuales desembocan en la temática de continuidad generacional; la continuidad es entendida como una de las principales dificultades de estas organizaciones, debido a que sus directivos y/o propietarios no logran separar el papel del núcleo familiar y las decisiones organizacionales de las compañías. En este sentido, el gobierno corporativo debe servir como ente mediador de estas dificultades y garantizar la transparencia en la gestión empresarial. Adicionalmente, los procesos de internacionalización y profesionalización de los recursos humanos, administrativos y financieros de las empresas familiares deben contribuir a la dinamización y sostenibilidad de las empresas familiares.

Nofal y Yusof (2015) realizaron el estudio “Critical Success Factors enhancing Enterprise Resource Planning Systems Implementation in Jordanian SMEs”. Esta investigación buscó determinar los factores críticos de éxito en la implementación de una ERP. Asimismo, se observó que el planificador de recursos empresariales (ERP) está diseñado para modelar y automatizar procesos básicos en toda empresa. El éxito del sistema ERP no requiere la demolición de los modelos de sistema ERP tradicionales, pero en cambio requiere formarlos y alojarlos. La aplicación ERP a menudo se ve como una inversión estratégica que puede proporcionar una importante ventaja competitiva con retorno positivo, contribuyendo así a la empresa con mejores ingresos y crecimiento. A pesar de la importancia estratégica dada a la ERP, el éxito de la implementación para lograr el objetivo deseado ha sido decepcionante. La industria encontró historias de fracasos en iniciativas de ERP, a pesar de los numerosos beneficios. Este estudio revisa la literatura en ERP centrada en las tendencias o factores

que pueden ayudar a las futuras iniciativas de ERP a lograr un mayor éxito y menos fracasos, encontrando como factores de éxito para la implementación de ERP, el apoyo de la alta dirección, reingeniería de procesos comerciales, capacitación, gestión de cambio, gestión de proyectos, calidad e integridad de datos, visión clara y planificación, comunicación efectiva y trabajo en equipo y composición.

Goyzueta (2013) presentó el estudio denominado “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”. En este estudio se pretendió abordar la dinámica de la empresa familiar y de esta manera poder presentar un modelo de gestión que asegure el crecimiento, permanencia y continuidad de este tipo de empresas. Dicho estudio señala que menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas. El análisis debe hacerse en tres sistemas distintos: familia, empresa y propiedad. Al inicio de la vida de las empresas familiares estos sistemas están mezclados, tarde o temprano serán problemas independientes que evolucionarán cada uno a su manera, e implicarán decisiones por separado. Se concluye que debe tenerse en cuenta que en una empresa familiar se provoca una situación compleja debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados, que son la propiedad, la gestión y la familia y que habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor, haciendo la situación realmente compleja. Por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar, un proceso que favorece la existencia, a menudo latente, de tensiones en el seno de estas empresas.

El estudio titulado “Critical success factors for configuration management implementation (2013)” busca identificar, priorizar y clasificar los FCE para la gestión de la configuración y diseñar un modelo de actividad para ayudar profesionales en la implementación efectiva y mejora continua del proceso. Se utiliza una investigación de método mixto con entrevistas a profundidad, seguido de una encuesta por cuestionario. En total, 21 FCE organizados en siete grupos han sido identificados y priorizados en base a la criticidad en la implementación del proceso de gestión de configuración. Se observa una diferencia significativa en la percepción de los profesionales de gestión de

configuración desde el nivel de su experiencia y la certificación/capacitación de gestión de configuración en la criticidad de estos factores (Ali y Kidd, 2013).

Se realizó la investigación denominada “A field study of success and failure factors in asynchronous groupware supported process improvement groups (1999)”. El artículo escribe un proyecto de investigación que implementó y estudió tres casos de grupos de mejora de procesos apoyados por un groupware (Nueva Zelanda). Los datos de la investigación se obtuvieron a través de 20 entrevistas estructuradas y 12 entrevistas no estructuradas, notas de observación de los participantes y compilación de transcripciones de publicaciones electrónicas en grupos de mejora de procesos. Las entrevistas estructuradas se basaron en un cuestionario diseñado y realizado con miembros del grupo a lo largo de dos semanas después de la finalización de un grupo.

Este estudio sugiere que una alta complejidad percibida, que depende principalmente de la complejidad real de procesos dirigidos por el grupo y sobre qué tan bien informado está el grupo acerca de ello, se puede vincular a fallas en los grupos de mejora de procesos que son apoyados por conferencias por e-mail (Kock, Jenkins y Wellington, 1999).

El estudio denominado “Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Systems Projects (1999)” describe siete casos de estudio. Se ocupa de tres proyectos SAP, dos Proyectos de Peoplesoft y dos proyectos de Oracle. En este caso los estudios destacarán los problemas de justificación del proyecto, beneficios, factores críticos de éxito y factores asociados con el fracaso del proyecto. Concluye en 6 factores clave a tener en cuenta: justificación de costos, rediseño de procesos comerciales, capacitación, analistas comerciales y tecnológicos, apoyo de la alta dirección (Summer, 1999).

Se realizó la investigación titulada “Critical factors in international location decisions: a Delphi study (2001)”. En dicha investigación, el estudio Delphi se ha empleado para investigar e identificar factores críticos relacionados con decisiones de ubicación internacional. Se seleccionaron treinta y ocho personas con experiencia en negocios/operaciones internacionales para participar en la primera ronda del estudio

Delphi. El cuestionario se envió por correo a los panelistas a fines de octubre de 2000. Se envió una carta de recordatorio por correo electrónico a todos los expertos que no respondieron entre noviembre y diciembre del año 2000. El estudio Delphi se realizó con estricta confidencialidad y se garantizó el anonimato de los encuestados. Por otra parte, se ha propuesto subrayar esos factores según el tipo de negocio, la ubicación de la planta de fabricación, ubicación de la empresa matriz y naturaleza de la empresa desde la situación del mundo real (MacCarthy y Atthirawong, 2001).

En el estudio denominado “Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade (2006)” se identificaron, mediante la revisión de casos de estudio, siete categorías de factores críticos de éxito de la ERP: (1) plan de negocios y visión; (2) administración del cambio; (3) comunicación; (4) composición del equipo ERP, habilidades y compensación; (5) apoyo a la gestión y campeonato; (6) gestión de proyectos; (7) análisis del sistema, selección e implementación técnica. Finalmente, el factor más importante fue la composición del equipo ERP (Nah y Delgado, 2006).

Se llevó a cabo la investigación titulada “Identifying critical success factors in defense development projects: A multivariate analysis (1996)”. El objetivo del artículo es identificar variables gerenciales que son críticas para el éxito de los proyectos de defensa en Israel en los últimos 20 años. Se analizaron 110 proyectos de defensa ejecutados en Israel en los últimos 20 años. Dichos proyectos costaron de 1 millón a 300 millones de dólares. Mediante un cuestionario se recolectaron 20 medidas de éxito y más de 400 variables de gestión. Se identificaron en primer lugar los factores críticos y luego las variables dentro de esos factores. Los FCE resultantes fueron: Urgencia de la necesidad, calidad de equipo, preparación previa al proyecto, calidad del equipo de desarrollo, crecimiento profesional y política de diseño de la organización (Tishler, Dvir, Shenhar, Lipovetsky, 1996).

El estudio “A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors (2013)” proporciona una metodología para evaluar los FCE de implementación de gestión de procesos de negocio (BPM) que pueden ayudar a los gerentes de proyecto a elaborar estrategias de inversión BPM adecuadas.

Para ello se utiliza el modelo DEMATEL (Laboratorio de prueba y evaluación de toma de decisiones) y se aplica a 3 empresas chinas (Bai y Sarkis, 2013). La metodología a utilizar consiste en los siguientes pasos:

Paso 1: Desarrollar una matriz de relaciones directas para cada empresa.

Paso 2: En base a la matriz total de relaciones directas se obtiene la matriz normalizada.

Paso 3: Se obtiene la matriz de relaciones total.

Paso 4: Desarrollar la influencia causal y el diagrama diágrafo DEMATEL (Bai y Sarkis, 2013)

Se determinó que los FCE más importantes son: Alineamiento estratégico, Soporte de alta dirección, Gestión de proyectos y Entorno colaborativo. La metodología demostró ser útil para integrar las percepciones y perspectivas de varias empresas y expertos (Bai y Sarkis, 2013).

El estudio titulado “Modelado y análisis de los factores críticos de éxito de los proyectos de software mediante mapas cognitivos difusos (2012)” propone una metodología basada en los mapas cognitivos difusos para la formalización y el análisis de los factores críticos de éxito. Se presenta un caso de estudio centrado en los proyectos de integración de datos en una empresa de Cuba. Entre los principales resultados está la utilización de métricas basadas en la teoría de grafos para el análisis estático del mapa cognitivo difuso. Se realiza además el análisis dinámico mediante la simulación. Este trabajo sienta las bases para la formalización de los factores críticos de éxito en las organizaciones de desarrollo de software (Vázquez et al., 2012).

Se llevó a cabo la investigación denominada “Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework (2014)”. Mediante una revisión de la literatura sobre la gestión del proyecto, las prácticas de gestión del proyecto, los objetivos de gestión del proyecto, factores críticos de éxito y el desempeño del proyecto, este estudio identificó cinco variables de desempeño del proyecto. Estos son: la acción de gestión de proyectos, procedimientos del proyecto, factores humanos, problemas externos y factores relacionados con el proyecto (Alias et al., 2014).

El estudio titulado “Key issues in information systems management (1996)” compara y contrasta los hallazgos de los estudios de gestión de los sistemas de información (SI) recientes en diez naciones o regiones, así como un estudio multinacional de los Estados Unidos. Internacionalmente, hay sustanciales diferencias en cuestiones clave. Posibles razones de estas diferencias son los aspectos culturales, la economía, el entorno político/legal y el estado tecnológico. El documento concluye describiendo un marco revisado para estudios claves que respaldarán más fácilmente la comparación a través del tiempo y las naciones (Brancheau, Janz y Wetherbe, 1996).

Este estudio comparativo de cuestiones clave nos da una cierta comprensión de la diversidad regional de problemas que enfrentan los gerentes de SI. Finalmente se sugiere que la naturaleza misma de la metodología fomenta la diversidad porque se enfoca en problemas actuales en lugar de cuestiones fundamentales (Brancheau et al., 1996).

La investigación denominada “Critical success factors for six sigma projects (2016)” tiene como objetivo identificar y comprender la relación entre los factores críticos de éxito de los programas Six Sigma y los rendimientos de los proyectos, considerando proyectos Six Sigma. Se aplicó el método PLS (mínimos cuadrados parciales) utilizando las respuestas de 149 encuestados de Argentina y Brasil, y además se realizó una revisión de la literatura correspondiente. Los resultados muestran que no todos los factores críticos de éxito son relevantes para el desempeño del programa o proyecto, lo que podría dirigir el esfuerzo de las empresas a trabajar más en los que sean relevantes. Este estudio tiene una contribución notable a la literatura Six Sigma que presenta un modelo estructural que muestra el impacto significativo del Método Six Sigma, Gestión de proyectos y las competencias del Gerente de proyectos sobre el desempeño del proyecto (Carvalho y Lambert, 2016).

El estudio denominado “The critical factors of success for information service industry in developing international market: Using analytic hierarchy process (AHP) approach (2010)” tiene como propósito encontrar los factores operativos críticos de la industria de servicios de información en el desarrollo del mercado, para proporcionar un marco referencial para operaciones en la industria de servicios de información. Usando el proceso analítico jerárquico, se propusieron seis elementos operativos de

negocios para desarrollar los objetivos del mercado internacional, que incluye el segmento de mercado, socio estratégico, servicio/implementación, competencia de productos, modelo de distribución/canal y eficiencia de ingresos (Chen y Wang, 2010).

El estudio titulado “Critical success factors for world bank projects: An empirical investigation (2012)” analiza los resultados de una encuesta que tiene como objetivo explorar los factores de éxito del proyecto del Banco Mundial y específicamente la relación entre factores críticos de éxito (FCE) y el éxito del proyecto según lo perciben los líderes del equipo de tareas del Banco Mundial (supervisores de proyectos). El análisis destaca un conjunto específico de cinco FCE: monitoreo, coordinación, diseño, capacitación y entorno institucional (Ika et al., 2012).

La población objetivo fueron los supervisores del proyecto del Banco Mundial, pero solo una lista de 1421 líderes del equipo de trabajo del Banco Mundial que fueron estrictamente supervisores del proyecto estaban disponibles en el momento del estudio. Luego, la investigación muestra que hay una relación positiva estadísticamente significativa entre cada uno de los cinco FCE y el éxito del proyecto (Ika et al., 2012).

La investigación titulada “Critical Success Factors for Developing Building Maintenance Strategies: A Case of Namibia (2016)” tiene como objetivo desarrollar un rango de FCE de mantenimiento de edificios para la Parte I de municipios de Namibia. Una encuesta por cuestionario y las entrevistas se utilizaron para invitar a los encuestados (gerentes, supervisores y planificadores de mantenimiento) para calificar la importancia de los CSF identificados a través de la revisión de la literatura (Kalumbu et al., 2016). El análisis factorial se utilizó para reducir la clasificación de 37 FCE a 13 FCE manejables, que incluye los mejores soportes de gestión, familiaridad con la práctica de mantenimiento del edificio local, otros planes relacionados con el mantenimiento, organización y estructura de trabajo, planificación de gestión y monitoreo efectivo y retroalimentación (Kalumbu et al., 2016).

El estudio denominado “Critical Success Factors enhancing Enterprise Resource Planning Systems Implementation in Jordanian SMEs (2015)” revisa la

literatura sobre ERPs, centrada en las tendencias o factores que pueden ayudar a las futuras iniciativas de ERP logran un mayor éxito y menos fracasos. El estudio revela que para asegurar la implementación exitosa de ERP en el contexto de Jordania, los siguientes temas pueden asumir una importancia inmensa: claridad en las metas y objetivos detrás de la implementación, adecuación de capacitación de usuarios, competencia del equipo de implementación del proyecto, aceptación de los cambios provocados por la implementación, soporte adecuado de proveedores y participación de consultores externos (Nofal y Yusof, 2015).

Se realizó la investigación titulada “Critical success factors associated with the implementation of enterprise risk management (2018)”. La presente investigación tuvo como objetivo identificar qué factores críticos de éxito tienen la mayor influencia en la implementación de la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM por sus siglas en inglés). Entre los 93 expertos consultados, 60 respondieron el cuestionario, pero 13 lo hicieron de forma incompleta y fueron descartados, lo que resultó en una suma final de 47 encuestados. Los factores críticos de éxito hallados son: Alto compromiso de gestión, conciencia y cultura del riesgo, identificación, análisis y respuesta a los riesgos, punto focal para el proceso de ERM, cumplimiento de la ley y regulaciones aplicables, comunicación de riesgos, indicadores de riesgo, monitoreo, revisión y mejora, tolerancia y atracción por el riesgo, aprovechamiento de oportunidades, disponibilidad de recursos (Oliveira et al., 2018).

Se llevó a cabo el estudio denominado “Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective (2009)”. En el presente estudio se señala que los gerentes del sector público consideran la responsabilidad social empresarial (RSE) como estratégicamente importante para sus organizaciones. Una correlación positiva entre la RSE y el desempeño financiero está bien establecida en la literatura. Un cuestionario fue enviado a 60 ejecutivos asociados con actividades de RSE en las unidades del sector público. Las preguntas en el estudio están diseñadas para comprender los FCE para la adopción de Responsabilidad Social Empresarial por parte de las unidades del sector público, teniendo en cuenta los factores identificados a través de la literatura. Para comprender los FCE para la adopción de la RSE, también se realiza un focus group (Sangle, 2009).

Los resultados de la investigación demuestran que la capacidad de integrar la RSE con otras estrategias funcionales es el factor más crítico de éxito para la RSE. Otros factores críticos de éxito son la capacidad de gestionar grupos de partes interesadas, capacidad de evaluar los beneficios de la RSE y el apoyo de la alta dirección. Basado en hallazgos de la investigación, el estudio propone algunas implicaciones gerenciales importantes con respecto a los FCE para la RSE (Sangle, 2009).

La investigación titulada “The critical success factors of business process management (2010)” propone un marco teórico subyacente con la utilización de tres teorías: contingencia, capacidades dinámicas y ajuste de tareas-tecnología. Además, ofreció nuevas consideraciones con respecto a la pregunta de si la consistencia o el cambio es mejor. La empresa debe adoptar el cambio para mejorar su ventaja competitiva; sin embargo, debe alinear cuidadosamente sus procesos de negocio (soportado con la implementación adecuada de TI) con su entorno y asegurar la flexibilidad y las continuas adaptaciones de sus procesos centrales (Trkman, 2010).

## 2.8. Matriz de la literatura de estudios de FCE en empresas no familiares

Autor	Journal / Titulo	Clasificación	Abstract	Método	Diseño de investigación	Técnica de recolección	Técnica de análisis de datos	FCE/Resultado
Ali, U., & Kidd, C. (2013).	Industrial Management & Data Systems // <i>Critical success factors for configuration management implementation</i>	Q1	El artículo busca identificar, priorizar y clasificar los (FCE) para la gestión de la configuración (CM) y diseñar un modelo de actividad CM para ayudar profesionales en la implementación efectiva y mejora continua del proceso.	-	Cuali-cuantitativo	Entrevistas y encuestas	SPSS	Los tres CSF principales son: "Apoyo a la gestión" con un valor medio de 4.78, "visión, misión y políticas para el proceso CM "con un valor medio de 4.67, y" planificación CM "con un rango medio de 4.64.
Caralli (2004)	Carnegie-Mellon Univ Pittsburgh Pa Software Engineering Inst. // <i>The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management</i>	Q1	El artículo describe el método de FCE y presenta las teorías y experiencias y lo aplica a la gestión de seguridad empresarial	Método FCE	Cualitativo	Caso de estudio	-	La actividad FCE sirvió para mejorar las comunicaciones entre los equipos de gestión del condado, sensibilización sobre el programa de evaluación piloto y las estrategias de mitigación propuestas
Kock, N., Jenkins, A., & Wellington, R. (1999)	Business Process Management Journal // <i>A field study of success and failure factors in asynchronous groupware supported process improvement groups.</i>	Q2	El artículo describe un proyecto de investigación que implementó y estudió tres casos de grupos de mejora de procesos apoyados por groupware (Nueva Zelanda). Se utilizaron transcripciones de discusión, observación participante y entrevistas estructuradas y no estructuradas para el hallazgo de los factores generales de éxito y fracaso	MetaProi	Cualitativo	Entrevistas, observaciones.	Análisis de transcripción de discusión	Resultó en tres tipos principales de factores de éxito y fracaso: factores moderadores, percepción de los miembros y factores de complejidad.

Autor	Journal / Título	Clasificación	Abstract	Método	Diseño de investigación	Técnica de recolección	Técnica de análisis de datos	FCE/Resultado
Summer, M. (1999)	AMCIS 1999 Proceedings, 83. // Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Systems Projects	Conferencia	Describe siete estudios de caso. En este caso los estudios destacarán los problemas de justificación del proyecto, beneficios, factores críticos de éxito y factores asociados con proyecto "fracaso". Se ocupan de tres proyectos SAP, dos Proyectos de Peoplesoft y dos proyectos de Oracle.	-	Cualitativo	Casos de estudio	-	Concluye en 6 factores clave a tener en cuenta: justificación de costos, rediseño de procesos comerciales, capacitación, analistas comerciales y tecnológicos, apoyo de la alta dirección.
MacCarthy, B., & Atthirawong, W. (2001)	In The proceedings of 12th Annual Meeting of the Production and Operations Management, March 30th–April 2nd. // Critical factors in international location decisions: a Delphi study	Q3	El objetivo es investigar los factores críticos en las decisiones de ubicación internacional de la situación del mundo real, bajo la metodología Delphi.	Método FCE	Cualitativo	Delphi	-	La naturaleza del método es un proceso lento, ya que puede necesitar una serie de rondas de cuestionarios e interacciones para llegar al consenso de los resultados finales. Sin embargo, es una técnica valiosa para desarrollar un consenso de cuestiones subjetivas en la planificación estratégica
Nah, F. F. H., & Delgado, S. (2006)	Journal of Computer Information Systems // Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade.	Q1	En el estudio se identificaron siete categorías de factores críticos de éxito de la literatura ERP. Sobre ello se realizó un estudio de caso de dos organizaciones que habían implementado y actualizado Sistemas ERP.	-	Cualitativo	Casos de estudio	-	Para la implementación original, el factor más importante fue 'Composición del equipo ERP', Comunicación y Análisis de sistemas
Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A., & Lipovetsky, S. (1996).	<i>Technological forecasting and social change</i> // Identifying critical success factors in defense development projects: A multivariate analysis	Q1	El objetivo del artículo es identificar variables gerenciales que son críticas para el éxito de los proyectos de defensa en Israel en los últimos 20 años.	-	Cualitativo	Revisión documental	Análisis Multivariable	Se identificó primero los factores críticos y segundo las variables dentro de esos factores. FCE resultantes: Urgencia de la necesidad, calidad de equipo, preparación previa al proyecto, calidad del equipo de desarrollo, crecimiento profesional y política de diseño de la organización.

Autor	Journal / Título	Clasificación	Abstract	Método	Diseño de investigación	Técnica de recolección	Técnica de análisis de datos	FCE/Resultado
Barat, J. (1992).	Journal of Information Technology // <i>Scenario playing for critical success factor analysis</i>	Q1	Presenta un método estructurado, basado en la experiencia para derivar FCE utilizando un juego de escenarios. Consiste en enviar a los gerentes una secuencia de informes uno tras otro. Cada informe (denominado escenario) contiene valores (FCE), que el gerente considera más importantes donde finalmente el gerente debe emitir un juicio. Se adiciona un método estadístico para medir las respuestas.	Método FCE	Cualitativo	Revisión documental	-	El elemento del juego en el escenario ofrece la atracción y asegura la participación y los escenarios generados logran una discusión más profunda. La objetividad combinada con la facilidad de obtener un compromiso de gestión, conduce a una mejor calidad de los FCE resultantes.
Rockart, J. F. (1979).	<i>Harvard business review // Chief executives define their own data needs</i>	Q3	Plantea una metodología para ayudar a los ejecutivos a definir sus necesidades de información importantes. Para ello aplica entrevistas estructuradas y así hallar los FCE.	Método FCE	Cualitativo	Entrevistas estructuradas	-	Determinó factores críticos para diversas industrias: Por ejemplo, para los supermercados su FCE son: mezcla de productos, inventario, promoción de ventas y precio.
Bai, C., & Sarkis, J. (2013)	<i>International Journal of Production Economics // A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors</i>	Q1	Este estudio proporciona una metodología para evaluar los FCE de implementación de gestión de procesos de negocio (BPM) que pueden ayudar a los gerentes de proyecto a elaborar estrategias de inversión BPM adecuadas. Para se utiliza el modelo DEMATEL (Laboratorio de prueba y evaluación de toma de decisiones) y se aplica a 3 empresas chinas.	-	Cualitativo	Grey system theory	Grey-based DEMATEL	Se determinó que los FCE más importantes son: Alineamiento estratégico, Soporte de alta dirección, Gestión de proyectos y un entorno colaborativo. La metodología demostró ser útil para integrar las percepciones y perspectivas de varias empresas y expertos.

Autor	Journal / Título	Clasificación	Abstract	Método	Diseño de investigación	Técnica de recolección	Técnica de análisis de datos	FCE/Resultado
Hnátek, M. (2015)	<i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> // Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success	-	El objetivo de este artículo es describir la mentalidad especial que se manifiesta en el pensamiento emprendedor, y ofrecer una solución para ayudar a los sucesores de las empresas familiares a actualizar y mejorar los negocios centrales que se les otorgan. El Design Thinking podría usarse como un método para ayudar a los sucesores a reconocer nuevas oportunidades comerciales y actualizar el núcleo del negocio, creando nuevas visiones y valores.	-	Cualitativo	Revisión documental	-	El Design Thinking por sí mismo no puede ayudar a los empresarios a gestionar sus empresas, pero combinado con otras competencias empresariales proporciona un marco para nuevos productos o el desarrollo de la visión como una técnica para desarrollar una comprensión profunda de las necesidades del cliente y combinando el conocimiento del cliente con las ideas creativas de los empleados.
DeLone, W. H., & Mclean, E. R. (2004).	<i>International Journal of electronic commerce</i> // Measuring e-commerce success: Applying the DeLone & McLean information systems success model	Q1	La investigación detalla el modelo de éxito de los sistemas de información DeLone & McLean y sustenta que se puede adaptar a los desafíos de medición del nuevo mundo del comercio electrónico. Para ello desarrolla seis dimensiones como un marco para organizar las métricas de éxito del comercio electrónico identificadas en la literatura.	Modelo de éxito de DeLone & McLean	Cualitativo	Casos de estudio	-	El autor concluye que los investigadores y practicantes no deben dejarse llevar por la exageración de la nueva economía y llevó a creer que esta nueva y rápidamente El entorno cambiante requiere medidas completamente nuevas del éxito del SI.
Vázquez, M. Y. L., Rosello, R. R., & Estrada, A. F. (2012).	<i>Ciencias de la Información</i> // Modelado y análisis de los factores críticos de éxito de los proyectos de software mediante mapas cognitivos difusos	Q4	El presente trabajo propone una metodología basada en los mapas cognitivos difusos para la formalización y el análisis de los factores críticos de éxito. Se presenta un caso de estudio centrado en los proyectos de integración de datos en una empresa de Cuba.	Método FCE	Cualitativo	Casos de estudio	Mapa cognitivo difuso	Entre los principales resultados: la utilización de métricas basadas en la teoría de grafos para el análisis estático del mapa cognitivo difuso. Se realiza además el análisis dinámico mediante la simulación. Este trabajo sienta las bases para la formalización de los factores críticos de éxito en las organizaciones de desarrollo de software.

Autor	Journal / Título	Clasificación	Abstract	Método	Diseño de investigación	Técnica de recolección	Técnica de análisis de datos	FCE/Resultado
Alias, Z., Zawawi, E., Yusof, K., Aris, N. (2014).	<i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> // Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework	-	Los factores críticos de éxito son insumos para la práctica de gestión de proyectos que pueden conducir directa o indirectamente a proyectos de éxito. Abarca muchos elementos, que deben sincronizarse para garantizar la entrega del proyecto a tiempo. El propósito de este estudio es identificar el alcance de la relación entre los FCE y el desempeño del proyecto.	-	Cuali-cuantitativo	Revisión documental, encuestas, entrevistas.	-	Este estudio define los factores críticos que conducen al éxito del proyecto y proporciona una herramienta de pronóstico que permita a las partes evaluar rápidamente la posibilidad de un proyecto exitoso desde su punto de vista. Este estudio también elabora un marco conceptual para determinar los factores críticos de éxito en las prácticas de gestión de proyectos basadas en cinco (5) variables para el éxito del proyecto, que deben tenerse en cuenta durante las fases de gestión del proyecto desde el inicio hasta la finalización del proyecto.
Brancheau, J., Janz, B., Wetherbe, J. (1996)	<i>Journal of Management Information Systems</i> // Key issues in information systems management	Q1	Este estudio compara y contrasta los hallazgos de los estudios de gestión de los sistemas de información recientes (SI) en diez naciones o regiones, así como un estudio multinacional de los Estados Unidos. Internacionalmente, hay sustanciales diferencias en cuestiones clave. Posibles razones de estas diferencias: culturales, económicas se discuten el desarrollo, el entorno político / legal y el estado tecnológico. El documento concluye describiendo un marco revisado para estudios claves que respaldarán más fácilmente la comparación a través del tiempo y las naciones.	-	Cualitativo	Revisión documental	-	Este estudio comparativo de cuestiones clave nos da una cierta comprensión de la diversidad regional de problemas que enfrentan los gerentes de SI. Se han presentado varias explicaciones para esta diversidad. Finalmente se sugiere que la naturaleza misma de la metodología fomenta la diversidad porque se enfoca en problemas actuales en lugar de cuestiones fundamentales.

Autor	Journal / Título	Clasificación	Abstract	Método	Diseño de investigación	Técnica de recolección	Técnica de análisis de datos	FCE/Resultado
Carvalho, M., Lambert, D. (2016).	<i>International Journal of Project Management // Critical success factors for six sigma projects</i>	Q1	El objetivo de este artículo es identificar y comprender la relación entre los factores críticos de éxito de los programas Six Sigma y los rendimientos de los proyectos., considerando proyectos Six Sigma.	-	Cuali-cuantitativo	Encuestas y revisión documental	Método PLS (mínimos cuadrados parciales), Modelo de Ecuación Estructural (SEM), software SmartPLS.	Los resultados muestran que no todos los factores críticos de éxito son relevantes para el desempeño del programa o proyecto, lo que podría dirigir el esfuerzo de las empresas a trabajar más en los relevantes. Este estudio tiene una contribución notable a la literatura Six Sigma que presenta un modelo estructural que muestra el impacto significativo del Método Six Sigma, Gestión de proyectos y las competencias del Gerente de proyectos sobre el desempeño del proyecto.
Chen, M., Wang, S. (2010).	<i>Expert Systems with Applications // The critical factors of success for information service industry in developing international market: Using analytic hierarchy process (AHP) approach</i>	Q1	El propósito de este documento es encontrar los factores operativos críticos de la industria de servicios de información en el desarrollo del mercado, para proporcionar un marco referencial para operaciones en la industria de servicios de información.	-	Cualitativo	Revisión de la literatura, observaciones de la industria, estudios de casos cruzados y entrevistas a CEOs	Proceso Jerárquico Analítico AHP	Usando el marco jerárquico AHP, se proponen seis negocios operativos elementos para desarrollar el mercado internacional de objetivos, incluidos segmento de mercado, socio estratégico, servicio / implementación, competencia de productos, modelo de distribución / canal e ingresos eficiencia. Después de explorar por proceso de jerarquía analítica (AHP)
Ika, L., Diablio, A., Thuillier, D. (2012).	<i>International Journal of project management // Critical success factors for world bank projects: An empirical investigation</i>	Q1	Este documento analiza los resultados de una encuesta que tiene como objetivo explorar los factores de éxito del proyecto del Banco Mundial y específicamente la relación entre factores críticos de éxito (CSF) y el éxito del proyecto según lo perciben los líderes del equipo de tareas del Banco Mundial (supervisores de	-	Cuantitativo	Encuestas	Análisis factorial, análisis de regresión	La investigación muestra que hay una relación positiva estadísticamente significativa entre cada uno de los cinco FCE y el éxito del proyecto. Además, enfatiza la importancia del diseño y monitoreo para supervisores de proyectos del Banco

Autor	Journal / Título	Clasificación	Abstract	Método	Diseño de investigación	Técnica de recolección	Técnica de análisis de datos	FCE/Resultado
			proyectos). El análisis destaca un conjunto específico de cinco FCE: monitoreo, coordinación, diseño, capacitación y entorno institucional.					Mundial en el contexto de enfoque del programa y llama a reenfoque la supervisión del proyecto desde la demostración de resultados hasta la muy necesaria gestión de objetivos por resultados para cumplir con el proyecto, programa y desarrollo de metas.
Jitpaiboon, T., Smith, S., Gu, Q. (2019).	<i>Project Management Journal // Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support</i>	Q1	Este estudio examina los factores de éxito para un proyecto de equipo. La influencia de tres factores de éxito: (1) herramientas de gestión de proyectos, (2) se midieron las mejores prácticas de gestión de proyectos y (3) el apoyo gerencial en el desempeño de individuos, equipos y proyectos.	-	Cuantitativo	Encuestas	Análisis factorial	La evidencia sugiere que siete de nueve hipótesis son compatibles. Todo el éxito de la gestión de los factores de proyectos (herramientas, mejores prácticas y soporte de gestión) tienden a responder más al desempeño individual de los miembros en comparación al desempeño del equipo y el desempeño del proyecto
Kalumbu, R., Mutingi, M., Mbohwa, C. (2016).	<i>Proceedings of the 2016 IEEE IEEM // Critical Success Factors for Developing Building Maintenance Strategies: A Case of Namibia</i>	Q1	Los factores críticos de éxito (CSF) son factores que dictan el logro exitoso de la visión, misión y estrategia de una organización, si se realiza excepcionalmente bien. El objetivo de la investigación actual era desarrollar un rango de FCE de mantenimiento de edificios para la Parte I de municipios de Namibia.	-	Cuali-cuantitativo	Entrevistas y encuestas	Análisis factorial	El análisis factorial se utilizó para reducir la clasificación de FCE a 13 FCE manejables, que incluye los mejores soportes de gestión, familiaridad con la práctica de mantenimiento del edificio local, otros planes relacionados con el mantenimiento, organización y estructura de trabajo, planificación de gestión y monitoreo efectivo y retroalimentación

Autor	Journal / Título	Clasificación	Abstract	Método	Diseño de investigación	Técnica de recolección	Técnica de análisis de datos	FCE/Resultado
Nofal, M., Yusof, Z. (2015).	<i>The 5th International Conference on Electrical Engineering and Informatics 2015 // Critical Success Factors enhancing Enterprise Resource Planning Systems Implementation in Jordanian SMEs</i>	-	A pesar de la importancia estratégica dada a ERP el éxito de la implementación para lograr el objetivo deseado tiene sido visto decepcionante. La industria encontró historias de fracasos en iniciativas de ERP, a pesar de numerosos beneficios. Este estudio revisa la literatura sobre ERP centrada en las tendencias o factores que pueden ayudar a las futuras iniciativas de ERP logran un mayor éxito y menos fracasos.	-	Cualitativo	Revisión de la literatura	-	El estudio revela que para asegurar la implementación exitosa de ERP en el contexto de Jordania, los siguientes temas pueden asumir una importancia inmensa: claridad en las metas y objetivos detrás de la implementación, adecuación de capacitación de usuarios, competencia del equipo de implementación del proyecto, aceptación de los cambios provocados por la implementación y soporte adecuado de proveedores y participación de consultores externos.
Oliveira, K., Méxas, M., Meiriño, M. y Drumond, G. (2018).	<i>Journal of Risk Research // Critical success factors associated with the implementation of enterprise risk management</i>	Q1	La presente investigación tuvo como objetivo identificar qué factores críticos de éxito tienen la mayor influencia en la implementación de la Gestión de Riesgos Empresariales - ERM, teniendo en cuenta la importante misión de garantizar supervivencia, crecimiento y perpetuidad de las empresas en un entorno con fuerte integración tecnológica, competencia global y política, cultural y contextos económicos.	-	Cuali-cuantitativo	Revisión documental/Encuestas	-	Los esfuerzos de ERM deben contar con un enfoque que abarque la acción de aprovechar las oportunidades de la mejora continua de los procesos, además de las competencias y habilidades de las personas involucradas para comprender las demandas del negocio y transformarlas en acciones que consideran los riesgos en el proceso de toma de decisiones, y también incluyen el monitoreo adecuado y comunicación de riesgos durante todo el ciclo de vida de los proyectos.
Pinto, J., Prescott, J. (1988).	<i>Journal of Management // Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle</i>	Q1	Se condujo un estudio para investigar cambios en la importancia de los FCE a lo largo de las fases del ciclo de vida del proyecto.	-	Cuantitativo	Encuestas	Análisis de regresión	Los resultados demostraron que la relativa importancia de los FCE cambian significativamente basados en las fases del ciclo de vida del proyecto

Autor	Journal / Título	Clasificación	Abstract	Método	Diseño de investigación	Técnica de recolección	Técnica de análisis de datos	FCE/Resultado
Sangle, S. (2009).	<i>Corporate social-responsibility and environmental management // Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective</i>	Q1	Los gerentes del sector público consideran la responsabilidad social corporativa (RSE) como estratégicamente importante para sus organizaciones. Una correlación positiva entre la RSE y el desempeño financiero está bien establecida en la literatura.	-	Cuali-cuantitativo	Encuestas, entrevistas, observaciones.	Análisis factorial, regresión de mínimos cuadrados ordinarios.	Los resultados de la investigación demuestran que la capacidad de integrar la RSE con otras estrategias funcionales es el factor más crítico de éxito para la RSE. Otros factores críticos de éxito son la capacidad de gestionar grupos de partes interesadas, capacidad de evaluar los beneficios de la RSE y el apoyo de la alta dirección.
South, C. (1981).	<i>Journal of Business Strategy // Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking</i>	Q2	Este artículo primero tratará con la idea de ventaja competitiva, cómo se desarrolló y dónde encaja en la evolución de la práctica de gestión. Entonces se tratará una pregunta clave: ¿Se puede lograr situaciones de negocios de la vida real? Finalmente, se discutirá un enfoque utilizado para inculcar esta filosofía en una gran organización multinacional, que incluye ejercicios de aprendizaje grupal utilizados en talleres de gestión estratégica realizados en todo el mundo.	-	Cualitativo	Caso de estudio	-	Un marco común para pensar y comunicar estrategias es quizás la disciplina central que la práctica de planificación contemporánea está trayendo a las organizaciones empresariales. Un acercamiento como el que se acaba de describir, sin embargo, también puede proporcionar un marco útil para desarrollar otra disciplina de planificación importante: la creación de estrategias y planes que están sólidamente basados en datos, hechos y análisis. Y ese es el propósito final de los talleres de gestión estratégica.

Autor	Journal / Título	Clasificación	Abstract	Método	Diseño de investigación	Técnica de recolección	Técnica de análisis de datos	FCE/Resultado
Trkman, P. (2010).	<i>International Journal of Information Management</i> // The critical success factors of business process management	Q1	El documento propone un marco teórico subyacente con la utilización de tres teorías: contingencia, capacidades dinámicas y ajuste de tareas y tecnología. La premisa principal es que se necesita principalmente el ajuste entre el entorno empresarial y los procesos empresariales.	-	Cualitativo	Caso de estudio	-	El documento ofreció nuevas consideraciones con respecto a la pregunta. de si la consistencia o el cambio es mejor. La empresa debe adoptar el cambio para mejorar su ventaja competitiva; sin embargo, debe alinear cuidadosamente sus procesos de negocio (soportado con la implementación adecuada de TI) con su entorno y asegurar la flexibilidad y las continuas adaptaciones de sus procesos centrales.
Villegas, G. (2005).	<i>Revista EAFIT</i> // Gestión por factores críticos de éxito	Q2	Este artículo ofreció un marco de referencia sobre la metodología de gestión por factores críticos de éxito como una herramienta para la alineación de la estructura organizativa, la estrategia y los sistemas de información	Método FCE	Cualitativo	Revisión de la literatura	-	La gerencia de las organizaciones modernas requiere el acceso a una información confiable, veraz, oportuna y pertinente y la habilidad para hacer el mejor uso de ella en el proceso de toma de decisiones.

## **CAPITULO III: LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

### **3.1. Definición de empresas familiares**

La empresa familiar es aquella en donde una familia posee el mayor número de acciones y ejerce la administración total del negocio familiar. Asimismo, los miembros de la familia formarán parte del directorio y de otras áreas de la empresa, donde asumirán un rol estratégico y fundamental para el negocio familiar, según Gallo y Sveen (1991 citado por Kontinen y Ojala, 2010). Autores como Astrachan y Shanker, (2003), toman diversos criterios para definir una empresa familiar, entre ellos: el porcentaje de accionariado, control del negocio, participación de otros miembros de la familia y la sostenibilidad del negocio en el tiempo. En base a estos criterios plantean una primera definición amplia e inclusiva, donde se señala que en una empresa familiar debe existir una participación familiar, no siendo ésta estrictamente amplia, pero sí que ejerza el control sobre la administración estratégica del negocio.

La segunda definición intermedia señala que el fundador de la empresa familiar acepte transferir a futuro el negocio a otro miembro de la familia, asimismo este nuevo sucesor deberá desempeñar un papel en la administración del negocio familiar. En una tercera definición más estrecha y exclusiva señala que una empresa familiar debe estar conformada por diversos miembros de la familia de distintas generaciones, por ejemplo, el abuelo de la familia como el presidente de directorio, los hijos en la alta gerencia y los hermanos o primos en diversos puestos de rango administrativo (Astrachan y Shanker, 2003). Para Sharma, Chrisman y Chua (1997), desde un punto de vista de gestión estratégica la empresa familiar es definida como un negocio administrado por los integrantes de una misma familia o un grupo de familias cuya base es sostenible y con potencial de sucesión a través de sus futuras generaciones, donde el objetivo principal es lograr la visión formal de la empresa familiar. Respecto al tamaño o magnitud de una empresa familiar, sesgadamente el concepto de empresa familiar ha sido relacionado solo a la pequeña empresa, cuando en la práctica existen muchas grandes empresas que son ampliamente representadas por empresas familiares (Tapies, 2011).

### **3.2. Importancia de la empresa familiar**

Becker, Huselid y Ulrich (2007) nos mencionan que la importancia de la empresa se puede abordar desde múltiples perspectivas, puesto que estas son un ente social que interviene de manera activa en la economía moderna, así como en la generación de riqueza y el incremento de los puestos de trabajo, con un enfoque de seguridad, oportunidad y brindando un progreso a los participantes activos y pasivos. Las empresas familiares tienen gran relevancia en la realidad socioeconómica de cualquier país, pues comprenden un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional (López, 2003). Debido a ello, existe una cantidad importante de literatura sobre la empresa familiar, resultado de la preocupación tanto de las autoridades públicas como del ámbito académico.

De esta manera, por un lado se detalla el gran impacto de las empresas familiares en la creación de riqueza y de empleo, y por otro se describen sus importantes fortalezas –tales como elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, mayor reinversión de los beneficios y mayor responsabilidad social empresarial– y debilidades –riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia, rigidez y conservadurismo, autofinanciación y sucesión mal preparada (Barroso, 2014). No obstante, pueden potenciarse las fortalezas de las empresas familiares y reducirse sus debilidades mediante alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación que les permitan enfrentarse a la globalización y las transforme en prenda de garantía de su continuidad en el mercado.

### **3.3. Características de la empresa familiar**

Guinjoan y Llauradó (2000) mencionan que no existe una definición única que englobe el concepto de lo que es una empresa familiar, siendo la definición personal optada por ellos la de “aquella que de manera continua en el tiempo ha permanecido dentro de un círculo familiar, la cual es dirigida por uno de los miembros de este círculo”. Para Amat (2008), la empresa familiar se origina de perdurar en el tiempo, siendo muy fuerte el vínculo existente entre empresa y familia, siendo así que por lo menos el 51% tiene que permanecer en poder de la familia, de manera que tengan voto al momento de definir el rumbo estratégico.

En estas empresas, la familia comprende su principal talento humano, el cual incide de manera significativa en su desempeño. La intervención de la familia, ya sea mediante la propiedad o el trabajo en la entidad, establece las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organización (Kets de Vries, 1993 citado en Molina, Botero y Montoya, 2016). La familia brinda sus valores como aporte a la empresa, asimismo contribuye con comportamientos que han sido convenientes para los diferentes miembros que la conforman. La influencia de estos comportamientos en la gestión de la empresa familiar se da mediante lo que se conoce como cultura familiar, que básicamente son los valores concretos practicados dentro y fuera de la familia por cada uno de sus miembros (Gutiérrez, 2002 citado en Molina et al., 2016).

Las empresas familiares tienen características comunes: generalmente son dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; lo cual se convierte en un inconveniente para la óptima gestión financiera y comercial; los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia. Al ser la mayoría empresas pymes, son más flexibles para adaptarse a los cambios bruscos en su entorno, sin embargo, usualmente se les dificulta anticiparse a ellos, debido a que no monitorean sus tendencias y no cuentan con la información necesaria (Molina et al., 2016). Las principales diferencias que se dan entre la cultura de este tipo de organizaciones y las empresas no familiares son las siguientes:

- La empresa familiar tiene más partes interesadas (stakeholders) y más interrelaciones entre ellos.
- Los accionistas suelen tener un compromiso distinto con la empresa.
- Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar están relacionados con las necesidades cambiantes de los miembros de la familia que la dirigen (Molina et al., 2016).

### **3.4. Modelos teóricos aplicados al estudio de empresas familiares**

Las organizaciones, como sistemas abiertos, son dinámicas, están sujetas a cambios constantes, requieren transformarse y evolucionar para lograr una adaptación a las circunstancias del entorno. Las empresas familiares no son la excepción a éste proceso a través del tiempo, por lo cual su reto es que el gobierno familiar sea guiado

por la posición que tenga la empresa en su ciclo evolutivo. Debido a lo antes mencionado, se han desarrollado varios modelos que buscan explicar la dinámica característica de las empresas familiares (Arenas y Rico, 2014). Los modelos que más han trascendido son detallados a continuación:

### **3.4.1. Modelos circulares**

#### **a) Modelo de los 3 círculos**

El Modelo de los Tres Círculos (Propiedad, Familia y Empresa), introducido al campo de investigación de la empresa familiar por los autores Taguri y Davis en 1982, constituye una herramienta de análisis de gran utilidad para abordar la problemática de las relaciones familiares y empresariales mediante el estudio de actores y de roles, lográndose mediante la misma identificar diferentes grupos de interés coexistentes en la empresa familiar; aspecto generador de múltiples conflictos organizacionales.

Sin embargo, a pesar de su utilidad en el diagnóstico del escenario de la empresa familiar en un momento dado, el mismo limita la posibilidad de evaluar diferentes estadios experimentados por ésta a lo largo del tiempo. De allí que el Modelo Evolutivo Tridimensional se constituya en una trama complementaria al Modelo de los Tres Círculos (García e Ileana, 2005). El primero de los círculos está referido a los lazos sanguíneos; el segundo, a accionistas, y el tercero, a funciones asignadas dentro de la empresa. La interacción de estas áreas, la ausencia de fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas generan conflictos que supuestamente no pueden resolverse. Si cada persona comprende su papel, se entenderá la importancia de que cada uno se dedique a dicho papel, debido a que varios de los problemas son producidos por la confusión que hay entre la propiedad, la familia y la empresa en sí misma (Arenas y Rico, 2014).

Los modelos teóricos convencionales sugieren que es útil mantener la familia y la empresa como entidades separadas, y que la influencia de la familia sobre el desarrollo del negocio debe reducirse en lo posible. No obstante, últimamente se acepta la relación recíproca e inseparable existente entre estos 2 sistemas y la poca viabilidad de que se mantengan separadas, ya que familia y negocio son en realidad un sistema

interactivo del cual se generan recursos únicos que deben ser adecuadamente aprovechados (Román, 2009).

#### **b) Modelo de los 5 círculos**

El modelo de los cinco círculos es creado por el profesor y autor español Joan Amat, el cual es una ampliación del modelo de los tres círculos, ya que se agrega dos aspectos, y son los siguientes:

- La gestión de la empresa: Hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos.
  
- La sucesión: Afecta directamente a las otras cuatro áreas.

A continuación, se detallan las cinco esferas básicas del modelo según Pérez (2012):

- La Familia: Considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios y viceversa.

- La Propiedad: Estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio y eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva).

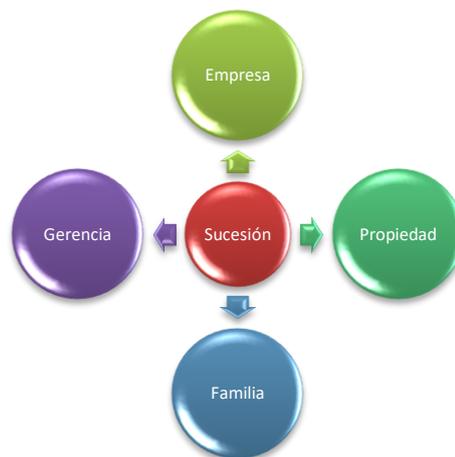
- La Empresa: Considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia debe considerar el tipo de relación que existe entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos mediante la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad, el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática, y la calidad, cantidad y costo de obtención de los recursos, entre los cuales están los financieros, humanos, tecnológicos y materiales (Pérez, 2012).

- La Gerencia: Considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe considerar el grado de

profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política establecida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración asociada a criterios de mercado y eficiencia (Pérez, 2012).

- La Sucesión: Es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para asegurar su continuidad en manos de la familia empresaria. Durante el período de crecimiento inicial y consolidación de la empresa en su mercado deben definirse los criterios para la ordenación profesional y la concepción de futuras actividades y responsabilidades de los miembros de la familia que tengan la posibilidad de laborar en la empresa. La anticipación y previsión de los fundadores ante su inevitable sucesión es un proceso de gran responsabilidad totalmente asociado a la gestión a largo plazo. Los aspectos que regulan la selección y formación de los sucesores permiten lograr un tránsito tranquilo, guiado por la evolución profesional de los seleccionados y sin la afección emocional de las relaciones familiares (Nogales, 2007).

**Figura 2.4. Modelo de 5 círculos**



Fuente: Pérez (2012)

El modelo de los cinco círculos sirve para comprender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado. Luego, algunos de los problemas y conflictos más importantes de las empresas familiares se generan durante el paso del tiempo porque mediante las generaciones ocurren cambios lentos y continuos dentro de

las áreas mencionadas, motivo por el cual se creó el Modelo Evolutivo Tridimensional (Pérez, 2012).

### **3.4.2. Modelos de tiempo**

#### **a) Modelo Evolutivo Tridimensional**

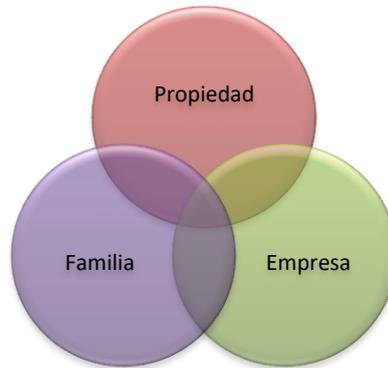
El Modelo Evolutivo Tridimensional afirma que el dominio o subsistema “propiedad” está definido por tres fases o etapas evolutivas: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos. Diversos autores concuerdan en resaltar que la transición de una etapa a otra es bastante compleja, lo cual se refleja en bajos porcentajes de éxito en empresas que han realizado tales cambios (García e Ileana, 2005).

En el dominio de la “familia” existen dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta. Y en relación a la “empresa”, se encuentra clasificada tres fases: Arranque, Expansión/Formalización y Madurez (García e Ileana, 2005). El Modelo Evolutivo Tridimensional comprende la interrelación de los tres subsistemas que forman parte de este tipo de empresas; lo cual conlleva a proponer escenarios como resultado de las diversas combinaciones obtenidas de una matriz 3 X 4 X 3 (Propiedad, Familia, Empresa). Tomando en cuenta elementos conceptuales brindados por algunos autores respecto al área objeto de estudio, tal como Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997 citado en Ileana y García, 2005), junto a referencias empíricas obtenidas de organizaciones de este tipo, se busca determinar la aplicabilidad del modelo a través de la identificación de escenarios posibles que pueden ser extrapolados a situaciones concretas de la práctica organizacional.

Se debe resaltar que los tres subsistemas presentan cualidades distintas; el ritmo y el patrón de desarrollo a lo largo del tiempo es diferente para los accionistas, familiares y las empresas. En el mismo orden de ideas, las empresas familiares pueden dentro de cada ámbito prescindir de ciertas fases, regresar a las anteriores, detenerse en una o estar en varias de ellas al mismo tiempo; lo cual resulta en un múltiple abanico de

probabilidades muy propias de la naturaleza de cada organización, al pretender caracterizar escenarios en los que se encuentren los tres ejes en cuestión.

**Figura 2.5. Modelo de evolución tridimensional**



Fuente: García e Ileana (2005)

#### **b) Modelo de Mc Givern**

El modelo de Mc Givern es uno de los primeros modelos evolutivos de empresas familiares, en el que el elemento esencial es la adecuación de ciertas funciones directivas con el ciclo vital de la organización. El modelo trata de orientar la selección del nuevo sucesor en la empresa familiar, en base al estado en que se encuentre la empresa dentro de su ciclo de vida, pues según ello, dicho sucesor deberá desarrollar unas funciones u otras y, en consecuencia, serán más apropiados determinados sucesores en comparación con otros, según sus propias capacidades personales (Vanoni et al, 2018). Este modelo se sustenta en el modelo de ciclo vital de Kroeger como base para sus ideas sobre la forma de llevar la sucesión del director en las pequeñas empresas familiares (Neubauer y Lank, 1999 citado en Felairán, 2005). El modelo consta de cinco etapas con sus correspondientes funciones de gestión:

1. Iniciación (creador-innovador)
2. Desarrollo (planificador- organizador)
3. Crecimiento (desarrollador- ejecutor)
4. Madurez (administrador)
5. Decadencia (sucesor-reorganizador)

Asimismo, en su estudio menciona 5 variables de contingencia:

- i. Etapa de desarrollo de la empresa.
- ii. Motivación del propietario director.
- iii. Grado de dominio de la familia.
- iv. Ambiente de la empresa.
- v. Entorno de la empresa (Felairán, 2005).

**c) Modelo de Hershon**

El modelo de Hershon muestra la evolución de las empresas familiares en un gráfico de dos dimensiones. La sucesión en la dirección (eje horizontal) y el desarrollo de la organización (eje vertical), a través de tres generaciones, en el que sugiere los estilos de gestión más acertados para cada etapa de esa evolución. En este modelo aparecen fases de transición entre las sucesivas generaciones y entre los sucesivos estilos de gestión (Vanoni et al, 2018). Este modelo representa en un gráfico de dos dimensiones la evolución de la empresa familiar a lo largo de tres generaciones, sucesión en la dirección y desarrollo de la organización, además sugiere los estilos de gestión más propicios para cada etapa de esa evolución:

**Tabla 3.1. Modelo de Hershon**

Sucesión en la dirección	Desarrollo de la organización
Primera generación	Estilo A: Control estricto
Segunda generación	Estilo B: Gestión colaboradora
Tercera generación	Estilo C: Gestión colectiva

Fuente: Vanoni et al. (2018)

Existen fases de transición entre las sucesivas generaciones y entre los sucesivos estilos de gestión. Cabe resaltar que el presente autor es de los primeros en llevar a cabo un enfoque multigeneracional (Vanoni et al, 2018).

#### **d) Modelo de Ward**

Este modelo señala que hay diferentes fuerzas que afectan la evolución de las empresas familiares a través del tiempo (Casillas et al., 2014). Las fuerzas más resaltantes son las siguientes:

- La naturaleza del negocio (sector de actividad, estructura competitiva, edad de la empresa, etc.)
- La naturaleza de la organización (tamaño, complejidad, modelo organizativo)
- La motivación del propietario o director
- Las expectativas económicas y los objetivos de la familia

Tomando en cuenta estos aspectos, se propone un modelo de ciclo de vida de las empresas familiares en tres etapas: inicial; intermedia y avanzada. Cada una tiene características y necesidades diversas, por lo cual existen diferencias en las preocupaciones, tanto de la dirección como de la propiedad (Casillas et al., 2014). Asimismo, añade al modelo del ciclo vital de los padres a sus hijos y siguientes generaciones, indicando que éstos pueden regenerar la empresa, para que se sostenga en el tiempo, pese a las difíciles transiciones por las que atraviese, porque cada etapa será diferente, sin embargo, se llevará a cabo en base al estilo y estrategia de dirección (Felairán, 2005).

Ward afirma que su concepción es válida para empresas nuevas como para las que se encuentran en la etapa de madurez, sin embargo hay autores, tales como, Neubauer y Lank, que consideran que únicamente se ajusta a las empresas cuya dirección y propiedad está en manos del fundador, pues en la medida que las generaciones sucesoras logren la regeneración de la empresa, el modelo se repetirá varias veces, según los retos presentes en las diferentes etapas, el tiempo de permanencia de cada etapa, así como el estilo y estrategia de la dirección, entre otras cosas (Felairán, 2005).

#### **e) Modelo de Danco**

Este modelo realiza un análisis de la interacción entre las necesidades evolutivas de la empresa y las etapas cruciales de la vida de los distintos individuos, y para ello se

identifican cuatro posibles etapas o períodos en el ciclo vital de las empresas familiares que se enfocan principalmente en el director propietario-fundador (Vanoni et al, 2018).

1. Primera etapa: El período de asombro comprende el entusiasmo por tomar riesgos y potenciar la empresa, en la que se despliega la capacidad de liderazgo.

2. Segunda etapa: El período del tropiezo, en el que se cometen los errores en el proceso de crecimiento.

3. Tercera etapa: El período del trueno, en el que se presentan dificultades debido al ingreso de siguiente generación.

4. Cuarta etapa: El período de la ruptura o el saqueo caracterizada por la muerte de la empresa (Vanoni et al, 2018).

#### **f) Modelo interno, externo, interno (IEI)**

El modelo IEI es una opción adicional para las empresas familiares, cuyo terreno de preparación usualmente incluye variaciones en la estrategia, la organización y las finanzas de la empresa, así como en la familia. Este modelo empieza con el potencial sucesor relacionándose plenamente con la empresa, que debe ser intencionadamente transitoria, con un período máximo de dos años, el cual basta para entender los asuntos claves del funcionamiento de la empresa y su sector. Esta primera etapa de experiencia laboral debe ser acordada con la familia, coordinando con el Consejo Familiar y el respectivo jefe, de modo que el potencial sucesor pueda lograr algo más que simplemente socialización en el sistema familia-empresa, asimismo para que su papel sea beneficioso al percibir las exigencias del desarrollo y mejoramiento permanente en el cual se encuentra la empresa debido a su entorno. Al final de esa primera fase, se brindará apoyo al potencial sucesor en su preparación para dejar la empresa familiar e ir a enfrentar otro mundo, apartado de la familia en lo laboral (Vanoni et al, 2018).

Luego, la segunda fase del modelo está referida a la experiencia externa de tiempo completo, en la que el potencial sucesor deberá desempeñarse en una o varias empresas ajenas a la familia, ya sea en temas asociados o no con los de la empresa familiar. Ahí deberá desempeñarse por algunos años y, a su vez, debe mantenerse

informado de lo que sucede con los negocios familiares. Luego de un período sensato, se evaluará si regresa a la empresa o permanece fuera de ella (Vanoni et al, 2018).

Dicha evaluación está comprendida en la tercera etapa, pues quienes tengan cierto interés en regresar tomarán esta etapa con seriedad. La cuarta etapa consiste en revisar de forma general las probabilidades asociadas a la decisión del sucesor. Si luego de un período prudente el potencial sucesor regresa a la empresa familiar, las probabilidades de permanencia en ella son altas, debido a que ya se examinaron lo suficiente las dos opciones. En cambio, si luego del mismo período el potencial sucesor sigue acumulando experiencias laborales externas, no se puede afirmar que la probabilidad de regresar a la empresa se reduce, aunque habrá una mayor incertidumbre respecto a ello (Vanoni et al, 2018).

### **3.4.3. Modelos de influencia y cualidades**

#### **a) Modelo de poder en la empresa familiar**

El modelo de poder es creado por Vilanova (2000 citado en Pérez 2012), cuya percepción es que la empresa familiar puede ser influida directa o indirectamente de manera importante, por una o varias familias. En este modelo, la diferenciación familia-empresa se refleja primordialmente en aspectos como las relaciones económicas y la política de recursos humanos con los miembros de la familia. La interacción entre ambos sistemas se lleva a cabo en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad, mediante los cuales se pueden identificar las características de una empresa familiar.

Respecto al modelo, el plan de sucesión debe tener la capacidad de interpelar a cada uno de esos cuatro niveles hasta llegar a un acuerdo con el cual haya una convivencia armoniosa con la siguiente generación, extendiendo al máximo las probabilidades de desarrollo del sistema familia-empresa (Vanoni et al, 2018).

## **b) Modelo de las 4 cualidades (4 C)**

El modelo de las 4 C desarrollado por Miller y Le Breton-Miller (2005b), resalta cuatro enfoques distintivos de las empresas familiares exitosas: continuidad, comunidad, conexión y comando.

1. **Continuidad:** Se refiere a la persecución de un sueño, ya que las empresas familiares longevas están comprometidas con una misión duradera y apasionada, realizando inversiones en las competencias requeridas para sostener la misión y visión a largo plazo. Además, al ser la empresa el medio para alcanzar sus sueños, las familias se esfuerzan por asegurar la salud y permanencia de la compañía, gobernando responsablemente, administrando, cuidando los activos como si fueran propios para lograr sus sueños. Entre sus elementos se encuentran tener una misión que motive, lo que comprende los valores, creencias de los fundadores; la inversión y el sacrificio paciente; las competencias futuras, que toman años para desarrollarse y producir beneficios; ejercer la administración; y fomentar el aprendizaje y permanencia de los ejecutivos (Miller y Le Breton-Miller, 2005b).
2. **Comunidad:** Se resalta que las empresas familiares multigeneracionales buscan construir un equipo cohesivo, adoptan fuertemente valores para mostrar a la gente lo que es importante, compartiéndolos con los empleados para asegurar que dichos valores perduren en el tiempo. Los elementos de la comunidad a destacar son la fuerte manifestación y socialización de valores para establecer un estado de bienestar, brindando una buena remuneración a los empleados, compartiendo la riqueza, diseñando posiciones interesantes y abriendo caminos para progresar (Miller y Le Breton-Miller, 2005b).
3. **Conexión:** Comprende ser buenos vecinos y esforzarse por mantenerse en el tiempo, pues esto aporta a las relaciones con empleados, socios, clientes, y la sociedad; creando reputación y recursos que ayudan a asegurar un futuro saludable. Dentro de los elementos de la conexión se incluyen ser un socio benévolo, ser responsable y esmerado, ser un buen ciudadano, hacer contactos y mantenerse en contacto (Miller y Le Breton-Miller, 2005b).

4. Comando: Los líderes de las empresas familiares persisten en la libertad de actuar con independencia para renovar y adaptar la empresa. Generalmente, ellos trabajan con un equipo caracterizado por el empoderamiento de sus miembros, quienes son libres de comunicarse abiertamente y tomar decisiones. Los elementos del comando son: actuar rápidamente, ya que la independencia y libertad de los ejecutivos de la familia posibilitan la toma de decisiones a tiempo; ser originales, actuar con valentía, tener continua renovación, establecer un grupo superior diverso y cohesivo (Miller y Le Breton-Miller, 2005b).

### c) **Modelo motivacional**

Con el desarrollo de la teoría sobre la motivación humana, Pérez-López (1987 citado en Gómez et al., 2012) indica que toda empresa es una comunidad de personas, en el que cada miembro tiene diferentes gustos, personalidades y motivaciones para lograr su satisfacción personal. Este autor propone que cada persona que ejerce una acción, tiene tres tipos de motivaciones:

1. Motivos extrínsecos: Referido a los incentivos existentes fuera del sujeto, que usualmente son recompensas que desea obtener un individuo, como por ejemplo la remuneración que se obtiene por el trabajo. En relación a la empresa, la motivación extrínseca conlleva la eficacia, es decir, el cumplimiento de objetivos (Gómez et al., 2012).
2. Motivos intrínsecos: Son aspectos de la realidad que definen el logro de aprendizajes de la persona, por ejemplo, el desarrollo profesional, que empresarialmente está relacionado con lograr ventajas competitivas, haciendo que las empresas sean más interesantes y atractivas para el medio (Gómez et al., 2012).
3. Motivos trascendentes: Determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se relacionan. Se obtienen cuando terceras personas aprenden positivamente de las acciones del individuo. Respecto a la empresa,

esto se denomina consistencia, que es la búsqueda de la unidad en todos los partícipes de la organización (Gómez et al., 2012).

#### **3.4.4. Modelos de experiencia**

##### **a) Modelo de equilibrio entre empresa y familia**

Belausteguigoitia (2004 citado en Vanoni et al, 2018)) desarrolla el modelo de equilibrio entre la empresa y la familia mediante una analogía que consiste en un barco dividido en proa, popa y cabina de mando. En la cabina de mando está el capitán y el barco flota en tanto no pueda ingresar el agua, asimismo se debe mover en armonía con las olas del mar. La proa es la familia y la popa la empresa; siempre y cuando todo marche correctamente, el capitán tiene que prestar atención a ambas partes del barco, de modo que cuando las olas (problemas) se aproximen a una parte u otra, el capitán pueda mantener el equilibrio o la atención especial a un sector, sin dejar de lado al otro. Además, se requiere que el capitán tenga un faro (objetivo) claro al que desea llegar, de tal forma que toda la tripulación (empresa y familia) sepa con claridad el destino, y trabajen conjuntamente para lograrlo.

Este modelo explica la disputa entre los subsistemas de la familia y de empresa por dinero, atención y tiempo, entre otros factores. Es relevante concordar en los intereses de empresa y familia para alcanzar buenos resultados en cada una de estas dimensiones y de este modo lograr un sano equilibrio (Vanoni et al, 2018).

##### **b) Modelo basado en herramientas de identificación**

El modelo fue desarrollado por Puente (2006 citado en Vanoni et al, 2018) y está basado en la identificación de problemas y el fortalecimiento de sus características, con el fin de mantenerse en el tiempo con la correcta conjugación de todos sus aspectos. En este modelo, se pueden explicar de manera sencilla sus componentes:

1. Protocolo de familia: Herramienta en la que se expresa la misión, visión, políticas y valores de la familia y la empresa y las relaciones entre éstas. Mediante el protocolo se tratan elementos jurídicos, éticos y morales que definen la forma en la que trabajarán las personas contratadas para alcanzar la eficiencia y efectividad que requiere la empresa familiar.

2. Código del buen gobierno: Aplicable a las empresas de familia, siempre y cuando se tome en cuenta el modelo de la estructura social respectiva con la finalidad de asumir las relaciones de una forma muy responsable.
3. Los órganos de gobierno: Está referido a la profundización del código del buen gobierno y el punto en el que se concentra el desarrollo de los entes que la dirigen, con la finalidad de proyectar interna y externamente al mercado sus alternativas de movilidad y crecimiento. Los órganos de gobierno en las empresas de familia están conformados por la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, encargados de facilitar la comunicación y las relaciones entre sí, además de direccionar los problemas que no tengan prevista alguna solución.
4. La sucesión: Es la que decide el futuro manejo de la empresa, su principal dificultad radica en que la administración y la propiedad recaen en quien la dirige, lo cual ocasiona que el traspaso generacional se fije en la continuidad como fin último de la gestión empresarial.
5. Esquema de protección patrimonial y jurídica: Intenta separar y proteger el patrimonio comercial y familiar en el momento de la financiación y en la etapa final de la empresa. A través de este esquema se busca armonizar lo económico con el esquema jurídico, además del modelo gerencial (Vanoni et al, 2018).

### **3.5. Estudios para determinar FCE de empresas familiares**

En el estudio titulado “Factors Associated with Business and Family Success: A Comparison of Single Manager and Dual Manager Family Business Households. (2001)”, se recolectaron datos de 673 gerentes de empresas familiares, a los que se realizó una entrevista familiar y una de negocios, de los cuales 259 eran líderes tanto de la empresa como de la familia. Se formularon dos ecuaciones para determinar los factores de éxito tanto de la familia como de la empresa, de las cuales una describía la percepción del éxito de la familia y la otra explicaba el éxito empresarial percibido (Masuo, Fong, Yanagida y Cabal, 2001).

La ecuación que describía la percepción del éxito de la familia, indicaba que ésta dependía de las características del líder, las características de la familia y las características de la empresa familiar. La segunda ecuación describe el éxito de la empresa familiar percibida, la cual dependía de las características del gerente del negocio, las características de la familia y las características del negocio (Masuo et al., 2001).

Cabe resaltar que dentro de las características de la familia está el objetivo común de la familia, mientras que dentro de las características del negocio está el objetivo común del negocio. Como resultados, se obtuvo que el éxito familiar impacta positivamente en el éxito del negocio, pero no de manera viceversa. Luego, se determinó que tener un objetivo familiar común no tenía un efecto significativo para el éxito de la familia, mientras que tener un objetivo común de la empresa familiar tenía un efecto negativo (Masuo et al., 2001).

Luego, como se mencionó inicialmente, había líderes responsables tanto de la empresa como la familia mientras que otros sólo eran responsables de uno de ellos. Se obtuvo como resultado que los líderes responsables de la empresa o la familia percibían bajos niveles de éxito de su familia. El único factor de éxito de la familia en común que fue encontrado para ambos líderes fue la excelente salud del líder del hogar. Además, los factores de éxito de la empresa en común que se obtuvieron fueron la experiencia en el negocio, la presencia de una oficina fuera de casa y la percepción del éxito de la familia (Masuo et al., 2001).

En otra investigación titulada “Key Success factors in transforming traditional family business for success and long-term survival in changing markets (2004)”, la metodología utilizada inició con el estudio de diversos libros y artículos sobre administración de negocios, cambios organizacionales, y temas de transformación de negocios. Luego, se buscaron varios casos de estudio de empresas familiares tanto de éxito como de fracaso, obtenido de libros, revistas y artículos, así como entrevistas a varios miembros de la familia y administradores senior. Luego, analizando toda la información se desarrolló un modelo de dinámica del sistema que puede capturar y explicar las dinámicas de las empresas familiares en general. Finalmente, se empleó

este modelo como principal herramienta para sugerir las claves para transformar estas empresas familiares para el éxito y supervivencia a largo plazo en mercados cambiantes (Srisomburanant, 2004).

- Clave de éxito 1: Ser consciente de lazos de retroalimentación negativos y tomar acciones correctivas.

Se debe prevenir o minimizar los impactos de las fuerzas naturales resultado del crecimiento de la compañía. En ese sentido, tres dinámicas negativas importantes son las siguientes:

- a) Manejabilidad de los miembros de la familia
- b) Fuerzas naturales
- c) Complejidad de la empresa (Srisomburanant, 2004)

- Clave de éxito 2: Gobernanza Corporativa

Se debe prevenir o al menos minimizar los impactos de las fuerzas políticas dentro de la organización. Las fuerzas políticas de las empresas familiares pueden provenir de 3 direcciones, que son la fragmentación de la familia, fragmentación de propiedad y conflictos internos dentro de la compañía (Srisomburanant, 2004).

- Clave de éxito 3: Profesionalismo

Se debe prevenir o al menos minimizar los impactos de todas las fuerzas internas y externas de la organización. Varias personas piensan que el éxito de las empresas familiares depende altamente de la competencia de los miembros de la familia y la diligencia y trabajo esforzado de los miembros de la familia talentosos. De hecho, es relativamente cierto. Sin embargo, esto no se sostiene a largo plazo. Según el estudio realizado se demuestra que la empresa familiar es vulnerable al fracaso por varias fuerzas de impacto negativo (Srisomburanant, 2004).

- Clave de éxito 4: Prevenir la inercia o rigidez de la organización

Fuera de que hay varios casos de empresas familiares que no pueden redefinirse lo suficientemente rápido para actualizarse a la velocidad de los cambios, inhibidos por las fuerzas orgánicas o políticas, o que ellos no saben cuándo o cómo transformarse

debido a la falta de profesionalismo, en varios incidentes el fracaso de la transformación es causada por la compañía que espera mucho antes de intentar transformarse. Esto hace que la inercia de la organización se arraigue profundamente en los procesos de la empresa y la cultura de la firma de modo que se hace más difícil que la compañía cambie sus capacidades para direccionar los nuevos problemas (Srisonmburananont, 2004).

- Clave de éxito 5: Prerrequisitos para el éxito

En todas las empresas familiares exitosas hay algunas características que pueden ser consideradas como requerimientos fundamentales para su logro:

- a) Miembros de la familia competentes
- b) Sistema de tecnología de la información
- c) Evitar nepotismo (Srisonmburananont, 2004)

Luego, en la investigación titulada “Characteristics and Key Success Factors in Family Business: The Case of Korean Immigrant Businesses in Metro-Atlanta (1999)”, la muestra del estudio estuvo conformada por las empresas familiares inmigrantes coreanas en Metro-Atlanta que han sido exitosas. Se envió por correo una encuesta a 643 empresas. Se recibieron 104 respuestas, de las cuales 93 fueron validadas. De acuerdo a ello se determinaron las características de las empresas inmigrantes coreanas, y a partir de ello las claves de éxito de estas empresas familiares. Los resultados mostraron que dichas claves del éxito fueron la sinceridad (33.3%), la diligencia (18.9%), el esfuerzo (11.7%) y la honestidad (9%) (Nam y Herbert, 1999).

Se realizó la investigación denominada “Key success factors of Islamic family business (2012)”. El propósito de esta investigación es dar una perspectiva sobre el negocio familiar en una visión islámica. En esta investigación se realizaron entrevistas a seis musulmanes que tienen negocios familiares. Los FCE en las empresas familiares islámicas son la honestidad, la caridad, las buenas intenciones y el pensamiento positivo sobre los conflictos. La contribución de este documento es dar una visión adicional para alcanzar el éxito de las empresas familiares en los valores islámicos. En este estudio, los tipos de empresas familiares están en una industria diferente, por lo que el concepto

básico sobre la empresa familiar en la visión islámica puede generalizarse (Dewi y Dhewanto, 2012).

En el estudio titulado “Los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú (2011)” se realizó una encuesta a 10 ejecutivos con la finalidad de conocer los fundamentos del éxito de las empresas familiares peruanas, cuyo cuestionario de preguntas constaba de dos secciones, la primera sección está relacionada a los datos demográficos y la segunda a los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú. Además, se llevaron a cabo las entrevistas y toma de testimonios que se aplicaron a las siguientes empresas: Grupo Romero, Grupo Brescia, Grupo Buenaventura, Grupo Gloria, Bambos, Topy Top, Corporación Lindley Inka Kola, Grupo Graña y Montero, Cerámicos Peruanos S. A. Ladrillo Pirámide y Famall Group SAC. De este grupo de empresas se obtuvo que los fundamentos de éxito de dichas empresas eran las siguientes: innovación de nuevos productos y servicios, pasión por la excelencia, orientación a los resultados, los valores, trabajo en equipo, grado de compromiso, tecnología de información y comunicaciones, importancia de los recursos humanos, profesionalización, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial (Hinostroza, 2011).

### 3.6. Matriz de literatura sobre estudios en empresas familiares

Autor	Journal	Cuartil	Resultado
<b>Masuo, Fong, Yanagida &amp; Cabal (2001)</b>	<i>Journal of Family and Economic Issues</i> Factores asociados con el éxito empresarial y familiar	Q3	Las claves del éxito fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el negocio.</li> <li>• La presencia de una oficina fuera de casa.</li> <li>• La percepción del éxito de la familia.</li> </ul>
<b>Srisomburanant (2004)</b>	<b>Massachusetts institute of technology</b> Factores clave de éxito en la transformación de la empresa familiar tradicional para el éxito	Q1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser consciente de los lazos de retroalimentación.</li> <li>• Gobernanza corporativa.</li> <li>• Profesionalismo.</li> <li>• Prevenir la inercia o rigidez de la organización.</li> <li>• Miembros de la familia competentes, sistema de tecnología de la información, evitar nepotismo.</li> </ul>
<b>Nam, &amp; Herbert (1999)</b>	<i>Family Business Review:</i> Características y factores clave de éxito en las empresas familiares: empresas inmigrantes coreanas	Q1	Las FCE fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La sinceridad (33.3%)</li> <li>• La diligencia (18.9%)</li> <li>• El esfuerzo (11.7%)</li> <li>• La honestidad (9%)</li> </ul>
<b>Astrachan, J., Shanker, M. (2003).</b>	<i>Family business review:</i> Family businesses' contribution to the US economy: A closer look	Q1	Esta investigación proporciona un rango de estimaciones basadas en el grado de participación de la familia en un negocio. Claramente, se necesita más investigación para estudiar la importancia de las empresas familiares para la economía de EE. UU.

Autor	Journal	Cuartil	Resultado
<b>Carey, M., Astrachan, J. (1996).</b>	<i>Family Business Review:</i> Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics	Q1	Este artículo presenta un marco para evaluar las estadísticas de las empresas familiares comúnmente aceptadas, basadas en los criterios utilizados para definir una empresa familiar. Utilizando investigaciones existentes de múltiples campos y fuentes, se extrapola un rango para el número total de empresas familiares en los EE. UU., su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo.
<b>Gallo, M., Sveen, J. (1991).</b>	<i>Family Business Review:</i> Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors	Q1	Este artículo basado en experiencias, estudios previos y una serie de entrevistas examina la internacionalización de las empresas familiares. Los autores sugieren que si la compañía no está dispuesta a tomar ventaja de los factores que facilitan la internacionalización o superan los factores que los restringen, el proceso probablemente fracasará.
<b>IFERA (2003).</b>	<i>Family Business Review:</i> Family businesses dominate	Q1	Los resultados confirman el papel principal de las empresas familiares en la economía mundial, producción y empleo. Sin embargo, aunque los datos prueban el impacto de la familia empresas en la economía global, en la mayoría países, estas empresas no son reconocidas por su contribución.
<b>Kontinen, T., Ojala, A. (2010).</b>	<i>Journal of Family Business Strategy:</i> The internationalization of family businesses: A review of extant research.	Q1	Entre las empresas familiares, la internacionalización se ha convertido en una estrategia para crecer y, a veces, incluso para sobrevivir. Este artículo de revisión presenta un análisis realizado en 25 artículos de revistas arbitradas sobre internacionalización de empresas familiares.
<b>Martínez, J.; Stohr, B., Quiroga, B. (2007).</b>	<i>Family Business Review:</i> Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile.	Q1	De una muestra de 175 empresas que cotizan en bolsa, el grupo de 100 empresas controladas por familias tuvieron un desempeño significativamente mejor que el grupo de 75 empresas no familiares durante el período de 10 años de estudio (1995–2004).

Autor	Journal	Cuartil	Resultado
<b>Parada, M. (2016).</b>	<i>Academia Revista Latinoamericana de Administración:</i> Family firms in Ibero-America: an introduction	Q3	Los resultados sugieren que existe la necesidad de estimular la investigación en empresas familiares en Iberoamérica, especialmente América Latina, con respecto a la dinámica de la empresa familiar, los diferentes roles de la familia dentro de la empresa, gobierno familiar y el papel de la mujer.
<b>Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. (1997).</b>	<i>Family business review:</i> Strategic management of the family business: Past research and future challenges	Q1	En general, esta literatura está dominada por artículos descriptivos que generalmente se centran en las relaciones familiares. Tomando una perspectiva de gestión estratégica, se describe un nuevo conjunto de objetivos para la investigación de empresas familiares.
<b>Tàpies, J. (2011).</b>	<i>Universia Business Review:</i> Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar	Q3	En este artículo se explica qué entendemos por empresa familiar, cuáles son las particularidades de este modelo de propiedad y gestión, y cuáles han sido las principales líneas de investigación en este campo en las últimas décadas.
<b>Dewi &amp; Dhewanto (2012)</b>	<i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> Factores clave de éxito de la empresa familiar islámica.	Confer. (Scim)	Los FCE son: la honestidad, la caridad, las buenas intenciones y el pensamiento positivo sobre los conflictos.

### **3.7. Experiencia global, regional y local**

#### **3.7.1. Experiencia global**

La encuesta de PwC (2018) halló que las empresas familiares gozan de buena salud, con niveles de crecimiento en su nivel más alto desde 2007. No obstante, hay un sentido persistente entre muchas empresas familiares que la trayectoria de crecimiento en los próximos dos años y posteriormente a ello no puede ser fácilmente trazada, debido a un conjunto de desafíos. Las empresas familiares, usualmente construidas alrededor de valores sólidos y con un propósito aspiracional en mente tienen una ventaja competitiva en un momento como este. Se les tiene más confianza que las empresas no familiares por un margen de 16 puntos a nivel mundial, según un informe especial en el Barómetro Edelman Trust 2017. Desde hace tiempo se reconoce que una empresa familiar, que va desde una empresa global a un negocio en una comunidad pequeña, suele tratar la actividad de cada día como una inversión a largo plazo, priorizando intereses de los stakeholders sobre la satisfacción del ciclo trimestral de ganancias más que otras compañías. Las empresas familiares están siendo impulsadas hacia un panorama muy diferente. Las estrategias que les funcionaron bien en el pasado podrían no ser suficientes para mantener sus negocios en el futuro. Existe una enorme oportunidad para que las empresas familiares comiencen a generar ganancias de sus valores y propósito al adquirir un enfoque activo que convierta a éstos en su activo más valioso.

A pesar de que no quedan dudas sobre el hecho de que las empresas familiares son fuente de riqueza para sus dueños, en su mayoría son resultado del enorme esfuerzo y lucha de varias generaciones por mantener el legado de sus antecesores en comparación con otros modelos de negocio. La característica primordial de la mayoría de las empresas familiares es la creación de un ambiente único, el cual produce un "sentido de pertenencia" e implanta un objetivo común direccionado hacia un fin específico. No obstante, como en todas las organizaciones, en ocasiones la operación en la empresa familiar puede verse envuelta en conflictos surgidos en la familia por la diferencia de puntos de vista sobre los valores empresariales y objetivos de negocio. (Deloitte, 2010)

## **3.7.2. Experiencias y Casos de la Región Iberoamericana**

### **3.7.2.1. Experiencia Regional**

Según Irigoyen (2005 citado en Hinojosa, 2011), en Latinoamérica la mayor parte de la estructura económica está constituida por organizaciones de tipo familiar de características propias con diferencias considerables en comparación a las existentes en otras sociedades.

Además, los datos de Iberoamérica muestran que las empresas familiares en España y Portugal representan más del 80% de las organizaciones, que significan alrededor del 75% de la creación de empleo y generan más del 70% de PIB. Del mismo modo, en Latinoamérica, las empresas familiares contribuyen con aproximadamente el 60% del PNB agregado (IFERA, 2003), donde, por ejemplo, el 46% de todas las empresas en Colombia y el 95% de las organizaciones en México son empresas familiares (Tàpies, 2011). En líneas similares, la creación de la fuerza laboral de estas empresas comprende entre el 70 a 90% en los países latinoamericanos.

Una gran parte de este fenómeno y en particular para las empresas en América Latina, se explica por el surgimiento de empresas familiares. En América Latina grandes grupos económicos dominan el panorama empresarial. Muchos de estos grupos comenzaron durante la década de 1950, período de sustitución de importaciones en la región, y las etapas desarrolladas se centran en tres pilares: expansión basada en el desarrollo de recursos naturales, por ejemplo, minería, petróleo, silvicultura, agricultura y energía; crecimiento basado en la diversificación de una base industrial; y adquisición de empresas financieras, de construcción y de servicios. (Parada, 2016)

Las reformas de privatización de las décadas de 1980 y 1990 dieron lugar a una segunda ola de grandes grupos económicos, en América Latina hay familias con varias generaciones en la misma compañía, por ejemplo, Luksic, Matte y Solari (Chile), Romero y Brescia (Perú), Cisneros y Mendoza (Venezuela), Gutiérrez (Guatemala), Camargo y Moraes (Brasil), Slim y Bailleres (México), entre otros que tienen un papel de liderazgo. Las diez principales empresas familiares generaron aproximadamente US\$ 290 mil millones, de US\$ 5.3 billones del PIB latinoamericano. Emplean a más de

un millón de personas. El 47% son manejados por la primera generación, mientras que el 29% por la segunda generación y 10% por la tercera generación. (Parada, 2016)

### **3.7.2.2. Casos**

#### **a) Brasil**

Durante el siglo XX la economía brasileña sufrió una serie de transformaciones que ocasionó que el país ya no sea netamente agroexportador, sino que se dirija a ser una economía industrial y de servicios. Las iniciativas productivas emprendidas por ciertos grupos familiares surgieron desde el momento de la transición del trabajo esclavo hacia el asalariado a finales del siglo XIX, con el arribo de los inmigrantes. No obstante, gran parte de estas empresas se formó a partir de 1930, cuando la industria se convirtió en prioridad entre los gobernantes y la élite económica nacional. En la actualidad coexisten grupos familiares tradicionales como Gerdau, Casas Pernambucanas, Klabin y Votorantim, con más de 100 años de historia, junto con importantes empresas jóvenes, impulsadas por un escenario reciente de la economía brasileña. Entre las empresas jóvenes se debe resaltar a Marfrig, que inició sus actividades en el siglo XXI; a los grupos Natura y O Boticário en el ramo de los perfumes y cosméticos; Gol y Tam en el sector aéreo; Organizações Globo en telecomunicaciones, por mencionar algunas de las más destacadas del país (Fernández y Lluch, 2015).

De acuerdo a Dalla (2009), las empresas familiares representan alrededor del 90% de las unidades económicas de Brasil. Del informe Melhores e Maiores de la revista Exame (2010 citado en Fernández y Lluch, 2015) se concluye que más del 50% de las grandes corporaciones que desarrollan actividades en dicho país son empresas familiares. No obstante, este tipo de empresa tiene una tasa reducida de supervivencia en el largo plazo. Según la consultora Hoft, sólo el 33% de las empresas mencionadas sobreviven a la segunda generación y únicamente el 4% a la cuarta (Amorim, 2012 citado en Fernández y Lluch, 2015).

#### **b) Argentina**

Los estudios que analizan los cambios de la cúpula empresarial argentina sugieren que fue afectada por las grandes transformaciones registradas en el país luego de la

crisis de 2001. Santarcángelo (2012) afirma que el proceso de extranjerización de las grandes empresas se consolidó en la etapa posconvertibilidad, además señala que en 2009 el capital extranjero se encontraba en alrededor del 65% de las 500 firmas más grandes del país. Si nos enfocamos únicamente en las 100 mayores firmas por ventas en 2010 se obtienen resultados similares, pero con menor participación extranjera, pues entre 2004 y 2010 se redujo la participación de las empresas extranjeras del 70% a casi el 60%, elevándose la de empresas nacionales no familiares (treparon al 11%) y de las estatales, con un 6%, como consecuencia de la reestatización de algunas de las empresas privatizadas en los noventa.

Es interesante resaltar que las empresas y grupos familiares no tienen mayor variación en su peso relativo (22%) y 12 de ellas continúan en el top-20 desde 2004. La continuidad de las grandes empresas familiares en este breve período es explicada por la constatación de que los cambios de posición de las empresas en el ranking son relativos, relacionados a sus niveles de facturación y no estrictamente a procesos de desaparición, ventas o quiebras, con la excepción del caso de Loma Negra, vendida en el año 2005 a la empresa brasileña Camargo Correa (Fernández y Lluch, 2015).

La desaparición de empresas familiares centenarias ratificó el espacio de nuevos protagonistas que se posicionaron en estos años como referentes del nuevo capitalismo familiar argentino, que ya no está dominado por empresas pertenecientes a grupos diversificados (36%) sino por una mayoría de empresas individuales. El único grupo económico ubicado en el top-20 del año 2010 es ‘Los Grobo’, que se suma así a la consolidación de empresas exportadoras de productos primarios —junto con las aceiteras— y es un claro ejemplo de los importantes cambios ocurridos en el sector primario en ese período, tanto por la mayor demanda de los mercados internacionales como por el mencionado aumento en los precios de los commodities agropecuarios (Fernández y Lluch, 2015).

### **c) Colombia**

Del total de 45 presidentes de la República que ha tenido Colombia en el período 1850-2010, 10 forman parte de seis familias empresarias que tienen al menos 100 años

de vida en el país. Dichas familias son: Los Ospina, con los presidentes Mariano Ospina Rodríguez (1857-1861); Pedro Nel Ospina Vásquez (1922-1926) y Mariano Ospina Pérez (1946-1950), los López, con los presidentes Alfonso López Pumarejo (1934-1938 y 1942-1946) y Alfonso López Michelsen (1974-1978), los Santos con los presidentes Eduardo Santos Montejó (1938-1942) y Juan Manuel Santos Calderón (2010- 2018), los Reyes con el presidente Rafael Reyes Prieto (1904- 1909), los Restrepo con el presidente Carlos E. Restrepo Restrepo (1910-1914) y finalmente los Samper con el presidente Ernesto Samper Pizano (1994-1998) (Fernández y Lluch, 2015).

Los Ospina, Restrepo, López y Samper se encuentran ingresando a la quinta generación, mientras que los Santos a la cuarta. Únicamente los Reyes desaparecieron como tal después de la primera generación en la que Rafael Reyes, un comerciante exportador de quina y caucho ocupó la presidencia. Proviene de dos regiones: el centro-oriente (cuatro de las familias) y Antioquia (Ospinas y Restrepos) y ninguna de las familias proviene de inmigrantes. Solamente los Samper tienen algún rasgo extranjero ya que la familia materna de la segunda generación (Samper Brush), a inicios del siglo XX, era inglesa (Fernández y Lluch, 2015).

#### **d) España**

Desde la transición democrática, a fines de los años setenta, y casi hasta la actualidad, la élite de los negocios familiares en España está compuesta por grupos más que por empresas; tiene sede social dominante en Madrid, y secundariamente en provincias de la periferia; además está dedicada a negocios vinculados al auge de la distribución, la alimentación, la construcción, la ingeniería, y servicios que comprueban el incremento de la capacidad adquisitiva registrada en el país (moda, información, turismo, ocio, seguridad, finanzas) y la innovación e internacionalización de su industria (componentes de automoción, siderurgia) (Fernández y Lluch, 2015).

La apertura al exterior, finalmente, es característica común de ciertos grupos estudiados, y una de las razones fundamentales de su éxito y supervivencia. Para ciertos grupos familiares estudiados el mercado nacional no representa más de la quinta parte de su facturación y usualmente otros países emergentes han ido tomando más importancia en sus ingresos que el territorio patrio (Fernández y Lluch, 2015).

**e) Chile**

La empresa familiar es el tipo de organización empresarial mayoritario en Chile y se ha convertido en el verdadero motor de la economía del país. Las familias empresarias, que controlan y manejan estas empresas familiares, han sido y son un aporte primordial al desarrollo y estabilidad económica de Chile. En particular, las grandes familias empresarias han sido determinantes en dicho aporte. Las grandes familias empresarias son relativamente nuevas, debido a que muchas de las familias que surgieron en el siglo XIX y gran parte del siglo XX se encontraron con un entorno económico y político desfavorable, con lo cual surgieron problemas internos de las empresas y familias que les imposibilitaron sobrevivir o prosperar (Fernández y Lluch, 2015).

En la segunda mitad del siglo XIX, Chile era una de las economías más poderosas de Latinoamérica. El PIB per cápita chileno tuvo un crecimiento sostenido, igualando su ritmo de crecimiento al de Estados Unidos e incluso siendo mayor al de España y de Argentina en 1880. Sin embargo, luego de la Gran Depresión de los años treinta y hasta la llegada del Gobierno Militar en septiembre de 1973, Chile tuvo un estancamiento causado por políticas económicas proteccionistas y estatistas (Fernández y Lluch, 2015).

No obstante, las adecuadas políticas económicas determinadas por diferentes gobiernos en el último cuarto del siglo XX y primera década del XXI han facilitado que el aporte de las empresas familiares, y más concretamente el de las familias empresarias que hay detrás de estas empresas, sea decisivo, ya que representan la empresa privada responsable que ha impulsado el crecimiento económico del país (Fernández y Lluch, 2015).

Finalmente, se concluye que el desarrollo de las familias empresarias parece estar íntimamente ligado al desarrollo de la economía chilena. En los períodos de liberalización y estabilidad económica y posterior auge es cuando los empresarios y sus familias han florecido, se han desarrollado, han generado empleo y han aportado a dar mayor dinamismo al país. Ha ocurrido todo lo contrario en los períodos en los que el Estado ha tenido un papel más preponderante y estatizante (Fernández y Lluch, 2015).

### **3.8. La situación en el Perú**

#### **3.8.1. Macroentorno**

En los años 1990, la política económica del Gobierno Peruano se orientó de nuevo hacia un régimen de mercado que privilegió la liberalización del comercio de alimentos y el consecutivo ‘sinceramiento’ de precios, la privatización de empresas públicas, la reinsertión del país en el mercado financiero mundial y el control de la inflación. Las políticas de ajuste incrementaron la recesión que experimentaba la economía peruana y no lograron controlar completamente la inflación. Recién en 1993, la economía empezó a reactivarse, el PBI creció en 6,4% y la inflación fue controlada en un 39,5% para reducirse el siguiente año a un 15,4% (Fernández y Lluch, 2015).

Dicho crecimiento siguió en los siguientes años, aunque produjo un sobrecalentamiento de la economía peruana, lo que elevó los déficits en la balanza comercial y consecuentemente convirtieron a la economía peruana haciéndola muy vulnerable a la crisis asiática de 1998 (Parodi, 2000). No obstante, desde el año 2000 un ciclo económico guiado por la subida en los precios de las materias primas, en especial los minerales, ha logrado un crecimiento sostenido de la economía peruana, llegando a un promedio anual de crecimiento del PBI del 5,7% para el período 2000-2010. Es importante y válido cuestionarse sobre cómo se adaptaron las grandes empresas familiares a los cambios en las políticas económicas en el país. Según Francisco Durand, los primeros años de las reformas de mercado fortalecen a las empresas extranjeras que son beneficiadas con las privatizaciones e invierten directamente en el sector primario exportador, sobre todo en minería. Los grupos familiares nacionales pasaron a ser socios menores de las empresas multinacionales en el proceso de compra de empresas privadas (Durand, 2007 citado en Fernández y Lluch, 2015).

La evolución de las grandes familias empresarias frente al ajuste competitivo que significaron las reformas de mercado de la década de los años 1990 produjo un debilitamiento de los grupos familiares. Cinco de ellos quebraron (Galski, Lucioni, Nicolini, Picasso Salinas, Wiese), dos fueron absorbidos por empresas extranjeras (Bentín y Wong), y cuatro (Piaggio, Piazza y Wu) redujeron su posición económica.

Debido a este proceso de reducción del poder económico de importantes familias empresarias, Durand señala que existe un proceso de extranjerización de la economía peruana (Durand 2007).

En el año 2005 la participación de las empresas familiares peruanas llegaba sólo a un 35%, en comparación al 49% de las empresas extranjeras. Los años 2008 y 2009 fueron los más difíciles para las empresas familiares peruanas, debido a que su participación en las ventas bajó a un 27 y 28% respectivamente. No obstante, en el 2010 empieza un proceso veloz de recuperación, logrando el 41% de participación en las ventas (Peru Top, 2010 citado en Fernández y Lluch, 2015). Por otro lado, el análisis sectorial para 2010 indica que el sector minero representaba el 28% de las ventas, el sector de hidrocarburos el 22% y el sector financiero el 13%. Debido a ello no debe sorprender que las cuatro empresas que obtuvieron un mayor número de ventas y utilidades fueran Petróleos del Perú S.A., Refinería La Pampilla S.A., Southern Peru Copper Corporation y Compañía Minera Antamina S.A. La primera se trata de una empresa estatal y las otras tres de empresas extranjeras (Fernández y Lluch, 2015).

Las únicas empresas de familias peruanas en la lista de los diez primeros puestos son los holdings financieros ligados a las familias Rodríguez Pastor (IFH Perú Ltda.) y Romero (Credicorp) (Peru Top, 2010 citado en Fernández y Lluch, 2015)). Esto no significa que los grandes grupos familiares peruanos hayan perdido competitividad; sino que muchos de ellos han empezado desde los primeros años del nuevo siglo un proceso de internacionalización.

Cabe resaltar la poca longevidad de las grandes empresas familiares peruanas. Las únicas empresas que superan los cien años y que aún están en propiedad de empresarios peruanos son la Corporación Lindley, Tejidos San Jacinto (familia Isola) y la Ibérica (familia Vidaurrázaga). Debido a ello, se debe resaltar que, aunque ninguna de sus empresas (el Banco de Crédito del Perú une a varios grupos) pase los 100 años, la familia Romero se ha mantenido activa por cuatro generaciones en el mundo empresarial peruano. Por otro lado, una de las empresas familiares más antiguas es Gloria, que, en sus 70 años de existencia, primero fue una empresa transnacional con participación minoritaria de capitales peruanos, para posteriormente ser una empresa familiar desde su compra por parte de los hermanos Rodríguez en 1986. Backus &

Johnston, en cambio, fue comprada por empresas extranjeras (Fernández y Lluch, 2015).

El fenómeno de la poca longevidad relativa probablemente tiene su origen en los cambios bruscos en las políticas económicas en los gobiernos, especialmente en las décadas de los años 1970 y 1990. Aunque otro motivo puede ser los cambios generacionales en el liderazgo de las empresas fundadas a principios del siglo XX. Las empresas familiares fundadas en la segunda mitad del siglo XX se han enfocado en la formación profesional de los miembros de la familia y en los mecanismos de transición (Fernández y Lluch, 2015).

Jacqueline Barrantes, directora de la facultad de Negocios de EPE de la UPC, señaló que algunos grandes ejemplos de empresas familiares en el Perú son el Grupo Romero, Gloria, Belcorp, Aje, Topitop, Graña entre otros (PQS, 2016). Por otro lado, no contar con un gobierno corporativo, o no tener la posibilidad de incluir en la compañía a ejecutivos calificados, externos al grupo familiar, es una de las razones por las que surgen conflictos en las empresas y no continúan funcionando. Otro factor es la ausencia de un plan anticipado de sucesión en la propiedad y gestión de la empresa (PQS, 2018).

Debido a ello, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) implementará un programa con el fin de apoyar a la supervivencia y el desarrollo de las empresas familiares en el Perú, el cual lo llevará a cabo en conjunto con la Cámara de Comercio de Lima (CCL). El Programa Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar tendrá como propósito desarrollar e implantar un modelo de gestión y gobierno corporativo en 150 pequeñas y medianas empresas familiares. En dicho programa, 750 personas vinculadas a las empresas familiares serán capacitadas en el sistema de gobierno de este tipo de unidades empresariales. Asimismo, 70 consultores tendrán una formación para brindar asesoría en la materia (PQS, 2018).

### **3.8.2. Microentorno**

Del total de 659,000 empresas familiares en el país, unas 622,200 compañías familiares son microempresas, 25,900 pequeñas empresas, y 10,900 son medianas y grandes compañías, de acuerdo a los datos del Ministerio de Trabajo. En el Perú solo el 30% de las empresas familiares pasa a segunda generación y apenas el 5% a la tercera, de acuerdo al estudio “Programa de Empresas Familiares” elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Comercio de Lima (PQS, 2018).

## CAPITULO IV. METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla las pautas metodológicas de cómo se abordará la presente investigación, desde el tipo de estudio, la definición de la población y muestra, el método de recolección, y el análisis de los datos.

### 4.1. Tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, porque se basará en las opiniones de participantes, en un contexto donde realizan sus actividades diarias, que busca mejorar su forma en la que viven, más que estudiar variables son conceptos que no necesariamente necesitan medirse (Salgado, 2007).

### 4.2. Diseño de investigación

Al tener un enfoque cualitativo, el diseño que más se ajusta a la naturaleza de nuestra investigación, es el diseño fenomenológico, ya que el propósito de la investigación es “describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Además, a partir del fenómeno estudiado, en este caso los factores críticos de éxito de empresas familiares, se recolectará datos de las personas que lo han experimentado.

El diseño metodológico define algunos procedimientos para su desarrollo como: a) determinar el fenómeno a estudiar, b) recopilar datos en base a experiencias, c) analizar los comportamientos en base a las experiencias, d) identificar las unidades, categorías o patrones de análisis, e) elaborar una estructura y luego desarrollar una síntesis basado en las descripciones y la estructura del fenómeno estudiado.

### 4.3. Población y muestra

- **Universo:** Total de empresas familiares ubicadas a nivel de Lima Metropolitana. Como ya se mencionó anteriormente, al cierre del año 2018 se tiene un total aproximado de 659,000.00 empresas familiares ubicadas en distintos sectores del mercado en todo el país (PQS, 2018)

- **Población:** Según datos del INEI, el 46.6% de las empresas que se encuentran en el país están en Lima (INEI, 2013). La población de empresas familiares está conformada por aproximadamente 307,094 unidades en Lima Metropolitana.
- **Muestra:** De acuerdo a la naturaleza de nuestra investigación la muestra estuvo conformada por 9 empresas familiares las cuales cumplen con requisitos básicos en cuanto a: nivel de venta anual y años de actividad. Contando con la participación de 23 integrantes con cargos claves en la organización como gerentes, jefes y/o supervisores de empresas familiares que realizan actividades. Cabe señalar, que, en estudios cualitativos, no hay un parámetro definido ni preciso, sin embargo, hay autores que señalan que la muestra debe variar en un intervalo entre uno a 50 casos, tomando en cuenta tres criterios como la capacidad operativa de recolección, el entendimiento del fenómeno y la naturaleza del mismo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

A continuación, se detalla las empresas que cumplieron con los requisitos mínimos planteados en la investigación, donde se requería que la familia posea el mayor número de acciones y ejerza el control o administración del negocio, según la definición que plantea Gallo y Sveen (1991). La información se validó a través de la declaración jurada anual Sunat y copia literal de la empresa.

**Cuadro de validación (ver anexo adicional)**

N°	Empresa	Accionistas	%	Familia posee el mayor N° de acciones	Familia ejerce la administración del negocio
1	Cajas Ecológicas S.A.C.	Rafael Ninalaya Vila	50%	✓	✓
		Rafael Navarro Navarro	50%		
2	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	Julio Cesar Díaz Costa	50%	✓	✓
		Cristina Rey Montes	50%		
3	Inka Real Perú S.A.C.	Victor Manuel Castro Alama	70%	✓	✓
		Lucia García Vargas	30%		
4	Master Tractor S.A.C	Maria Jesus Bouby Tolentino	95%	✓	✓
		Karry Billy Bouby Moore	5%		
5	Nova Industrial Tools S.A.C.	Máximo San Roman	50%	✓	✓
		Irene Guerra de San Román	50%		
6	Nutri Granja E.I.R.L.	Hernan Chiara Cayo	100%	✓	✓
7	Pluri Markets S.R.L.	Rosanna Gamarra Vasquez	60%	✓	✓
		Roberto Gutiérrez	40%		
8	Rosa Asociados S.A.C	Luz Huamani Ura	50%	✓	✓
		Cesar Muñante Purilla	50%		
9	Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	Emilio Tipian Escobar	100%	✓	✓

#### 4.4. Método para identificar Factores Crítico de Éxito

De acuerdo a la revisión de la literatura se pudo identificar un método para identificar y analizar los factores de éxito de empresas familiares. A continuación, se describe sus características.

El “Método de Factores Críticos de Éxito” dado por Richard Caralli fundamentado en su investigación realizada en el 2004 titulada “*The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management* “. Caralli, se basó en los fundamentos teóricos de John Rockart en 1979 quien a su vez se basó en los estudios realizados por Ronald Daniel en la década de 1960. Básicamente, se seleccionó este método, por su versatilidad para ser aplicada en distintos campos o sectores económicos, conceptos y enfoque que siguen siendo usados en la actualidad. Esta elección se basó en la literatura revisada, detallada previamente a través de una matriz.

Este método, se enfoca en gerentes individuales, administradores o apoderados y solicitando información denominada ‘dura’ como ‘blanda’. El principal aporte de este método es que permitirá brindar información de forma más clara y significativa.

Los factores de éxito de las empresas familiares están basados en:

- La estructura de la industria particular
- Estrategia competitiva, posición de la industria, localización geográfica.
- Entorno (economía, Producto Nacional Bruto, etc.)
- Temporalidad (la organización interna puede generar factores críticos de éxito temporales)

Cabe resaltar que los FCE pueden llevarse a cabo para todo tipo de empresa. Finalmente, la última parte consistirá en plantear estrategias alineadas a los FCE establecidos previamente.

De acuerdo a Caralli (2004), para describir el método FCE, se han identificado cinco actividades básicas:

- Definición del alcance

- Recolección de datos
- Análisis de datos
- Obtener FCE
- Análisis de FCE

A continuación, se detallan las actividades antes mencionadas:

*Actividad 1: Definir el alcance del FCE*

- a) Decidir entre FCE de unidades operacionales y organizacionales.

En el caso de que se pueda tener FCE que sean aplicados para toda la empresa, se decide por FCE organizacionales. En caso de que, por ejemplo, una empresa tenga varias líneas de productos y/o servicios, se sugiere los FCE de unidades operacionales.

- b) Seleccionar a los participantes

La decisión del tipo de FCE a desarrollar influenciará en la selección de participantes. En el caso de FCE organizacionales, se selecciona a los gerentes ejecutivos de todos los niveles. Para los FCE de unidades operacionales, se elige a los gerentes de la unidad (hasta el supervisor) y/o el gerente a cargo de la operación de la unidad.

Otros factores que afectan la selección:

- Estructura organizacional
- Condiciones operacionales
- Propósito y objetivo

*Actividad 2: Recolectar datos*

- a) Recolectar y revisar documentos críticos

Sirve para comprender el enfoque y la dirección de una organización o unidad operacional. Usualmente las empresas tienen documentado sobre su propósito, visión y valores en una declaración de misión que es de conocimiento de todos los empleados.

- Desarrollar las preguntas de la entrevista
- Planear y conducir las entrevistas a los participantes

La naturaleza interactiva del proceso de la entrevista brinda oportunidades para la clarificación y para guiar la entrevista en áreas que puedan exponer barreras particulares y obstáculos para lograr la misión.

Caralli et al. (2004) añade que las respuestas a las preguntas sobre los FCE por parte de los gerentes dependerán del conocimiento que tengan del tema y que su definición sea consistente con la del equipo entrevistador.

Según Rockart (1979), la metodología a utilizar consistirá inicialmente en 2 a 3 sesiones de entrevistas, y posteriormente se realizará una modificación en el sistema de información y reportes entregados al gerente general de la empresa familiar según los resultados obtenidos.

En la primera sesión, se realiza una entrevista con el gerente con la finalidad de determinar las metas establecidas por la empresa familiar. De acuerdo a ello, se identifican los FCE de la empresa familiar.

En la segunda sesión, inicialmente se realiza una revisión de los resultados obtenidos anteriormente. Posteriormente, se definen las medidas y posibles reportes entregables a partir de una discusión a profundidad a lo largo de la entrevista.

En el caso de la tercera sesión, ésta es opcional considerando que se llevará a cabo únicamente cuando no se haya llegado a un acuerdo final sobre las medidas y la secuencia de los reportes de factores críticos de éxito a establecerse para las empresas familiares.

#### b) Organizar los datos recolectados

##### *Actividad 3: Analizar datos*

El propósito de esta actividad fue realizar las siguientes tareas:

- Desarrollar las declaraciones de actividad
- Colocar las declaraciones de actividad en grupos afines
- Desarrollar temas resumidos

El propósito de la actividad de análisis es clasificar y analizar los datos sin procesar para que puedan ser usados para obtener los FCE. Esto requiere un poco de moldeo y conformación de datos en los componentes básicos de un FCE. Este proceso de "normalización" prepara los datos de tal manera que sean separados del personal que lo proporcionó (para evitar sesgos y atribuciones), condensados a su significado o pensamiento esencial (para eliminar la ambigüedad), y formados en partes manejables o entidades que pueden ser analizadas.

En su aplicación del método FCE, Caralli et al. (2004) han encontrado útil transformar los datos sin procesar en FCE mediante el uso de una serie de procesos repetibles y consistentes, en lugar de depender de los participantes para identificar directamente los FCE. Para la aplicación de estos procesos, crearon dos conceptos importantes: declaraciones de actividad y temas de apoyo. También hicieron uso de una técnica común llamada análisis de afinidad como un medio estructurado para trabajar con declaraciones de actividad y temas de apoyo. El uso del análisis de afinidad proporciona no solo un proceso consistente para obtener los FCE sino también un mecanismo de autocorrección que brinda al usuario muchas oportunidades para reexaminar las decisiones de análisis sin interponer sesgos adicionales.

#### *Actividad 4: Obtener FCE*

Esta actividad fue realizar las siguientes tareas:

- Agrupar temas resumidos
- Esto sirve para agrupar temas de apoyo en grupos que resultarán en FCE.
- Identificar FCE
- Ajustar y combinar FCE

#### *Actividad 5: Analizar FCE*

Esta actividad fue realizar las siguientes tareas:

- Determinar criterio de comparación
- Desarrollar una matriz de comparación
- Determinar intersecciones
- Analizar relaciones

#### **4.5. Técnica, instrumentos y procedimiento de recolección**

##### **4.5.1. Técnica**

La técnica de recolección que se utilizó fue la entrevista.

La entrevista, es un tipo de técnica que ofrece grandes beneficios al momento de recabar información, con condiciones y ambiente objetivo, permitiendo no sólo obtener información planificada, sino alguna información que el entrevistado, en su comodidad, desee transmitir y que esta sea relevante para nuestro estudio. Asimismo, Arbaiza (2014) señala que las entrevistas se utilizan en investigaciones de tipo cualitativa, no obstante, el entrevistador deberá evidenciar habilidades de comunicación adecuados para poder obtener la información deseada.

La entrevista, estuvo diseñada de una forma semi estructurada, el investigador, por sus recursos, puede obtener información más directa y espontánea del entrevistado, pudiendo aplicar la observación y adaptarse al participante (Kothari, 2004).

##### **4.5.2. Instrumento y procedimiento de recolección**

Se diseñó una guía de entrevista de acuerdo a los objetivos de la investigación (Ver Anexo).

La guía de entrevista estuvo compuesta de 7 preguntas abiertas. Para la guía de entrevista, se establecieron ciertas pautas, de acuerdo a lo señalado por Bullen y Rockart (1981). El procedimiento estuvo compuesto de tres partes:

- Los objetivos
- La preparación previa a la entrevista
- Procedimiento y preguntas de la entrevista

Las dos primeras partes fueron las etapas preliminares y la última parte, consistió esencialmente en la entrevista. A continuación, se desarrolla cada etapa:

- a) **Objetivos:** Es la descripción del objetivo de la entrevista y de la importancia de la misma, en el sentido que los resultados de esta investigación le favorecerá a la empresa, es decir que de los factores críticos de éxito percibidos se podrán tomar las medidas más significativas.
- b) **Preparación de la entrevista:** Previo a la entrevista, el entrevistador debe estar completamente familiarizado con la empresa, tener conocimiento sobre algunos datos relacionados a la fuerza competitiva, las tendencias y entorno de del mercado y conocer los problemas actuales. Es importante que el entrevistador asuma un papel de confianza frente al entrevistado, y señalarles a grandes rasgos lo que se le solicitará como información (objetivos, metas, FCE, medidas probables) (Bullen y Rockart, 1981).
- c) **Procedimiento y preguntas de la entrevista:** El proceso de desarrollo de la entrevista se dividió en 2 sesiones como mínimo y un máximo de 3, siendo estructurada en 6 partes claves. Además, según Bullen y Rockart (1981), sugiere las preguntas que deben contener la guía. A continuación, el procedimiento y las preguntas sugeridas:
- *Apertura de la entrevista*  
Breve declaración introductoria sobre el desarrollo de la entrevista y la importancia de identificar estos factores críticos de éxito, en favor de los directivos, que sirva de guía para una mejor gestión empresarial (Bullen y Rockart, 1981)
  - *Descripción de la misión y rol del entrevistado (Primeras preguntas).*  
Las primeras preguntas deben estar enfocadas en describir la misión y función de la empresa. Estas preguntas iniciales tienen dos propósitos principales. Primero, es una manera fácil de llevar al entrevistado al proceso y comenzar a hablar. Se le pide que discuta lo que mejor conoce, su empresa y su trabajo. En segundo lugar, cuando el gerente discute su trabajo, casi siempre proporciona pistas sobre cómo "ve el mundo". ¿Si está orientado estratégicamente? ¿Ve su trabajo como uno que está configurado para

inducir un cambio en la organización, o es un "cuidador" puesto en el trabajo para llevar a cabo las rutinas que han sido desarrolladas por gerentes anteriores? Muchas de las cosas que son importantes para él salen a la luz durante esta exposición, incluidos, a menudo, algunos factores críticos de éxito. El entrevistador debe tomar nota cuidadosamente durante esta parte de la entrevista. Debe proporcionar una verificación cruzada de lo que se dice más adelante ya que los FCE del gerente deben relacionarse consistentemente con su rol tal como se percibe (Bullen y Rockart, 1981).

- *Las metas de la organización*

Luego, de abordar la misión y funciones del entrevistado en la organización. Se les preguntara sobre las metas de la organización, estas pueden ser a corto o largo plazo. Nos enfocamos en las metas ya que los objetivos, tal como se definen en esta guía, no son muy significativos con respecto a los FCE. En cuanto a las metas, se le debe pedir al gerente que responda con el horizonte de tiempo (corto o largo) que sea más significativo para él. La mayoría de los gerentes escogen un horizonte de un año; algunos proporcionan objetivos a largo y corto plazo. La elección del período de tiempo y la naturaleza de los objetivos seleccionados es significativo en sí misma, ya que proporciona una mayor comprensión de la forma en que el gerente ve su trabajo (Bullen y Rockart, 1981).

- *Desarrollo de los FCE. Identificación de los Factores Críticos de Éxito.*

El proceso de determinar los FCE por parte del gerente puede ser bastante simple o bastante difícil. Si el gerente ha hecho la lectura de prerequisites y ha pensado un poco en sus FCE, incluso puede tener una lista escrita para presentar al entrevistador junto con una explicación adecuada de cada FCE. Alternativamente, un gerente que no ha pensado mucho en su trabajo y sus responsabilidades puede resultar un tema pobre. Afortunadamente, este último caso no se encuentra a menudo en el personal, mucho menos en el personal con nivel jerárquico alto en las organizaciones de tamaño razonable (Bullen y Rockart, 1981). Además, estos autores señalaron que los factores críticos de éxito se pueden clasificar en FCE interno

(situaciones con mayor control del gerente) y externo (situaciones con menor control del gerente).

Sin importar cuán fácil sea la entrevista, es útil triangular los FCE del gerente a través de una serie de preguntas. La primera y obvia pregunta es: "¿Podrían decirme, en el orden que se les ocurra, aquellas cosas que consideran factores críticos de éxito en su trabajo en este momento?" A medida que avanza el gerente, el entrevistador no debe dudar en pedir una aclaración de un FCE donde no está claro. Sin embargo, al final de la lista, encontramos útil hacer que el gerente piense en sus FCE desde otras dos perspectivas que pueden generar FCE adicionales o, como mínimo, ayudar a priorizar los FCE. Las dos preguntas adicionales son: "Permítanme hacer la misma pregunta con respecto a los factores críticos de éxito de otra manera. ¿En cuál de las áreas afectaría a la organización, si esta no funcionaría bien? Asimismo, ¿dónde odiaría más ver algo ir mal?" y "Suponga que hoy lo ubican en una habitación oscura sin acceso al mundo exterior, excepto por comida y agua. ¿Qué es lo que más le gustaría saber sobre el negocio cuando salió tres meses después?" Tan simple como parecen estas preguntas, han resultado ser muy efectivas para ayudar a los gerentes a concentrarse en las pocas áreas más críticas de su responsabilidad. Por supuesto, uno debe usar un gerente con al menos un ligero sentido del humor para reaccionar bien. En general, cada entrevistador de FCE tiende a desarrollar su propio conjunto de preguntas de "verificación de FCE". Sin embargo, los que se indican pueden servir como punto de partida.

- *Priorización de los FCE*

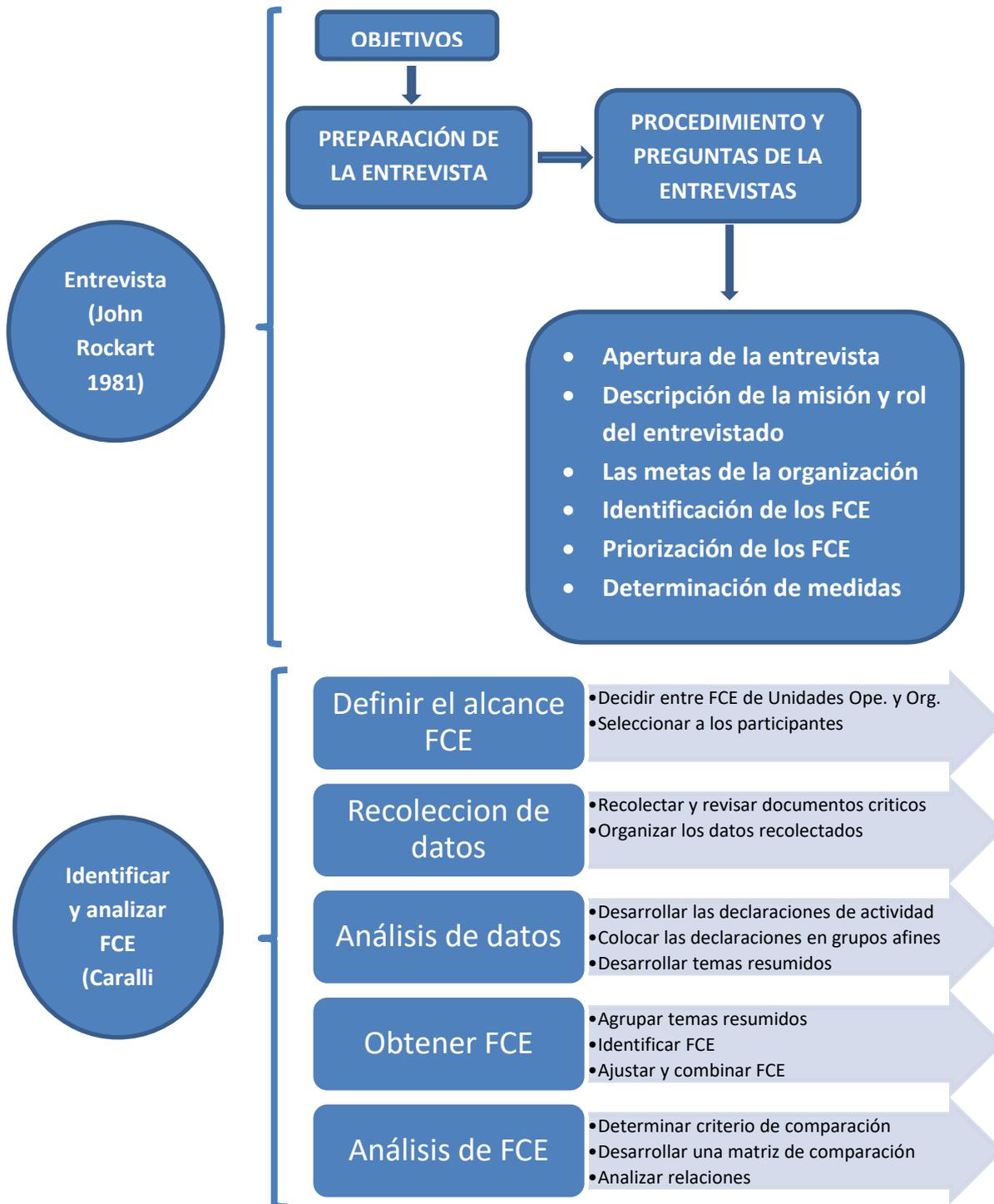
Con frecuencia, se obtiene cierta información sobre el gerente haciendo que el entrevistado ponga los FCE en orden de prioridad. Las prioridades absolutas no son esenciales: bastará con indicaciones generales de lo que el entrevistado considera más importante. De hecho, muchos gerentes no priorizarán los FCE, y no es necesario hacerlo. Después de todo, son un

pequeño conjunto de cosas de alta prioridad, todas las cuales son críticas. Muy a menudo nadie es más crítico que los demás (Bullen y Rockart, 1981).

- *Determinación de medidas*

Una vez que los FCE han sido determinados y priorizados, las entrevistas deben proceder para discutir posibles formas de medir cada uno. Esta es un área de gran creatividad. El entrevistado puede proponer medidas que sean significativas pero que parezcan inusuales. Es posible que el entrevistador desee hacer sugerencias basadas en su preparación inicial o conocimiento adquirido posteriormente. No hay peligro de "liderar" aquí. El entrevistador puede sugerir una forma de medir que el entrevistado no pensó, pero le gusta y usará. En general, este paso final, determinará las medidas, no necesita llevarse a cabo durante la entrevista inicial del FCE. Ciertamente es útil si uno tiene tiempo extra al final de la entrevista inicial (Bullen y Rockart, 1981).

**Figura 3.1. Método para identificar Factores Crítico de Éxito**



Fuente: Caralli (2004) y (Bullen y Rockart, 1981).

#### **4.6. Validación de la guía de entrevista**

Como el instrumento es una guía de entrevista, no es un instrumento de medida, y no será necesario verificar su confiabilidad. Solo se verificará si esta validado mediante la validez de contenido, para ello se sometió a juicio de expertos, es decir se evaluó la concordancia entre las opiniones de los expertos respecto a los ítems formulados en la guía de entrevista. Para que la validez sea confiable, la concordancia de las opiniones debe ser de no menos del 80%. En este caso, la concordancia alcanzó el 80% en consecuencia el instrumento es válido (Ver Anexo).

Para la selección de los expertos se tuvieron en cuenta los criterios señalados por Skjong y Wentworht (2000) citado por Escobar y Cuervo (2008) los cuales son:

- (a) Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia y premios entre otras), (b) reputación en la comunidad, (c) disponibilidad y motivación para participar, y (d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad (Escobar y Cuervo, 2008: 29)

En cuanto a la cantidad de expertos, este varía en un rango de dos y veinte personas. Sin embargo, Hyrkäs, Appelqvist-Schmidlechner y Oksa, (2003) sugiere que la cantidad de expertos que brindarían una estimación confiable sería de 10 personas para la validez de contenido. En la presente investigación se seleccionaron 10 expertos para la validación de la guía.

#### **4.7. Análisis de datos**

Para el análisis de las entrevistas se hizo uso del análisis de contenido<sup>1</sup>, que consistió en identificar las ideas principales e importantes (categorías y códigos) en concordancia con los objetivos de la investigación, que nos permitió clasificar la

---

<sup>1</sup> El análisis de contenido, es una técnica de análisis cualitativo, esta consiste básicamente en reducir y sistematizar cualquier tipo de información cualitativa (documentos, video, grabaciones, etc.). Es una técnica de codificación, donde grandes textos se pueden clasificar en categorías y códigos. Las entrevistas, la observación y el análisis documental son los insumos para realizar análisis cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

información y posteriormente hacer un análisis y síntesis de los resultados. No se ha de verificar si las respuestas del entrevistado son correctas si no ser objetivo con la información e ir comparando sus perspectivas de un mismo tema.

El criterio para identificar un factor crítico de éxito fue la frecuencia de la coincidencia de las respuestas de los entrevistados, teniendo como rango 2 respuestas como mínimo y un máximo igual al número de entrevistados, es decir 23.

## CAPITULO V. RESULTADOS Y DISCUSION

### 5.1. Resultados

#### 5.1.1. Respuestas de los entrevistados

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
Factores críticos de éxito	Misión y funciones	Cajas Ecológicas S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Liderar grupos y subgrupos, pedir reportes, liderar metas y administrar.</p> <p><b>Asistente de gerencia:</b> Programación de servicios, llegada de camiones en horas adecuadas, buena atención al cliente, buen manejo de facturación y cobranzas.</p> <p><b>Jefe de prevención de riesgos y gestión ambiental:</b> Evitar accidentes laborales siguiendo procedimientos establecidos, evitar la contaminación, emisiones de polvo, monitoreo semestral de calidad ambiental y procesamiento de datos de información ambiental.</p>
		Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Señalar el rumbo de la organización teniendo como principal función supervisar a las demás gerencias (cumplimiento de metas y organización).</p> <p><b>Gerente Comercial:</b> Facilitador que permita lograr objetivos permanentes, teniendo las funciones de definir estrategias y la implementación de tácticas.</p> <p><b>Gerente administrativo:</b> Brindar soporte a todas las áreas de la empresa asegurando la provisión de bienes y servicios, entrega de información de la situación económica y financiera dentro de los plazos establecidos y asegurar el cumplimiento de funciones de las áreas de logística, contabilidad y gestión humana.</p> <p><b>Gerente de proyectos:</b> Velar por unidades inmobiliarias construidas (calidad, seguridad, costo y plazo en ejecución), las funciones realizadas son la elaboración del planeamiento de la base de obra, diccionarios EDT, documentos de licitación, inducción de equipos técnicos, supervisión de la obra,</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			<p>dirigir reuniones del CTA, supervisión al personal técnico, controlar el cronograma de obra, supervisar el plan seguridad de la obra, revisar y autorizar los pedidos de obra y revisar los gastos de la caja chica.</p> <p><b>Directora:</b> Toma de decisiones desde un punto de vista financiero, comercial y negociación con terceros (bancos, socios, fondos de inversión, etc.)</p> <p><b>Jefe de logística:</b> Dar soporte a las diferentes áreas de la empresa, coordinar despachos, pedidos redistribuciones y recepción con el almacén central y proyectos, cotizar y negociar con proveedores, abastecimiento de materiales a los proyectos, analizar despachos, programara mantenimientos, inventarios y otros, controlar órdenes de compra, contratos y documentos de facturación, seguimiento a los proveedores y contratistas.</p> <p><b>Jefe de oficina técnica:</b> Llevar al cliente a un escenario de satisfacción, teniendo como función principal dar un servicio de calidad y control para la buena ejecución de obras.</p> <p><b>Jefe de ventas:</b> Transmitir e influir de manera positiva al equipo.</p>
		Inka Real Perú S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Velar por el buen funcionamiento de la venta de arroz. Compra de arroz a proveedores, buscar licitaciones, supervisar la fuerza de ventas.</p> <p><b>Gerente financiero:</b> Brindar una asesoría financiera y contable, formalizar el negocio. Ordenar los estados financieros, formalización de las ventas, declarar la facturación, mejora la imagen ante los bancos para poder acceder a créditos.</p>
		Master Tractor S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Ofrecer una buena cotización para asegurar la venta. Funciones totales, administrativas, gestión, contabilidad, cotizaciones, ventas, trato con clientes,</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			trámites con la SUNAT, ver los financiamientos bancarios, hasta limpieza.
		Nova Industrial Tools S.A.C.	<p><b>Gerente de administración:</b> Desarrollar y mejorar los procesos de la empresa para ser una de las principales marcas en maquinaria para panificación, pastelería y gastronomía a nivel nacional e internacional, en el futuro exportar maquinaria. Encargado de la parte comercial y financiera, supervisar la producción de principio a fin, supervisar el área de RR.HH.</p> <p><b>Gerente de recursos humanos:</b> Asegurar que el personal se encuentre altamente calificado para desarrollar su trabajo. Selección del personal, remuneración a los trabajadores, capacitación en Escuela Nova.</p>
		Nutri Granja E.I.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> Velar por la calidad del producto, es decir el huevo de codorniz. Supervisar los galpones de producción, las reproductoras, las áreas de incubación, la sanidad, las ventas y repartos.</p> <p><b>Supervisor de ventas:</b> Velar por el constante crecimiento de las ventas, supervisar la venta diaria, controlar y monitorear la fuerza de ventas, identificar las mermas. Velar por la satisfacción del cliente en cuanto a producto y servicio, fidelizar al cliente.</p>
		Pluri Markets S.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> Supervisar cumplimiento de todos los contratos, asegurar el nivel de rentabilidad para asumir nuevos proyectos, verificar el cumplimiento de pagos al banco, asegurar una cantidad de proyectos que permitan el dinamismo de la empresa. Función comercial: buscar nuevos clientes, monitorear hasta culminar el proyecto y hacer seguimiento post proyecto. Función administrativa: pago de cuentas, impuestos, gestión de personal, aspectos legales, nuevas adquisiciones, entre otros.</p> <p><b>Gerente de operaciones:</b> Responsabilidad de obras, óptimo desarrollo de las mismas y</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			evitar el reproceso. Funciones: Planeamiento de obras, control de recursos, garantizar la viabilidad y sostenibilidad de procesos.
		Rosa Asociados S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Mantener la existencia de la empresa hasta la próxima generación, las funciones son las de abastecimiento y control, supervisar la logística como se distribuye y maneja el almacén, las ventas y cobranzas.
		Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	<b>Gerente general:</b> Encargado de las finanzas, cumplir con los proveedores, cumplir las condiciones para brindar un buen servicio, monitorear los aspectos administrativos, gestión académica. <b>Gerente administrativa:</b> Velar por el desempeño del personal, cobranza, área comercial e imagen de la empresa, atención de necesidades internas y externas.
		Cajas Ecológicas S.A.C.	<b>Gerente general:</b> A corto plazo poner más plantas de transferencia en Lima, evitar el arrojado de desmontes al río y mar para poder reciclarlo. A largo plazo reciclar. <b>Asistente de gerencia:</b> A corto plazo se puede llevar un control óptimo de pagos. A largo plazo implementar un sistema RP para el registro de empresas y productos <b>Jefe de prevención de riesgos y gestión ambiental:</b> A corto plazo prevenir accidentes laborales, incidentes peligrosos, relaciones comunitarias, evitar impactos ambientales en manejo de residuos y en las operaciones de la misma planta. A largo plazo obtener la certificación internacional.
	Metas	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	<b>Gerente general:</b> A corto plazo cumplimiento de metas y trabajo coordinado de todas las gerencias. A largo plazo señalara el rumbo de la organización. <b>Gerente Comercial:</b> A corto plazo sobrepasar los objetivos de ventas al 110%, cumplir con el 100% del presupuesto de gastos, desembolsos y cobranzas. A largo plazo ubicarse en el top 5 de la industria,

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			<p>vender 70 UI mensuales y lograr 50 desembolsos mensuales.</p> <p><b>Gerente administrativo:</b> A corto plazo cumplir con la entrega de recursos que cumplan requerimientos mínimos. A largo plazo información económica procesada dentro de plazos establecidos.</p> <p><b>Gerente de proyectos:</b> A corto plazo mejorar procedimientos constructivos.</p> <p><b>Directora:</b> A corto plazo la implementación de un sistema de monitoreo permanente en el flujo de caja para el cumplimiento de obligaciones inmediatas y la implementación de un control interno permanente. A largo plazo el crecimiento de la organización para la ubicación entre las 10 mejores inmobiliarias del país.</p> <p><b>Jefe de logística:</b> A corto plazo emplear procedimientos simples, automatizar procedimientos, buena toma de decisiones para la buena ejecución de los mismos, mejoras continuas de procedimientos.</p> <p><b>Jefe de oficina técnica:</b> A corto plazo adquirir experiencia profesional de las áreas del rubro inmobiliario y ascender de cargo</p>
		Inka Real Perú S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Mantener las ventas, buscar nuevos clientes. A largo plazo poner una planta propia para producir arroz fortificado.</p> <p><b>Gerente financiero:</b> A corto plazo reducir los índices de informalidad y ordenar a la empresa. A largo plazo lograr la formalización al 100%.</p>
		Master Tractor S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Recuperar el estado anterior, antes del quiebre. Estudiar y conocer la parte técnica, no solo de gestión. A largo plazo se desea recuperar las otras líneas de negocio perdidas.</p>
		Nova Industrial Tools S.A.C.	<p><b>Gerente de administración:</b> A corto plazo se busca la automatización de los procesos de producción para reducir gastos y costos de producción. A largo plazo se busca maximizar la exportación de maquinarias.</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			<b>Gerente de recursos humanos:</b> Mejorar la capacitación y preparación del personal con formación brindada por profesionales extranjeros a fin de a largo plazo expandir la empresa al exterior.
		Nutri Granja E.I.R.L.	<b>Gerente general:</b> A corto plazo, llegar a 40000 aves de producción. A largo plazo, iniciar una sucursal en Cañete, además de automatizar la granja, mejorar la limpieza y el recojo de huevos <b>Supervisor de ventas:</b> A corto plazo, incrementar la venta de huevos de codorniz. A largo plazo, tener una sucursal en Cañete.
		Pluri Markets S.R.L.	<b>Gerente general:</b> A corto plazo, solidificar la empresa brindando servicios para mejora de infraestructura y mobiliario. A largo plazo, licitar con el estado en obras de mayor envergadura. <b>Gerente de operaciones:</b> A corto plazo, tecnificar el área de producción y a largo plazo desarrollar proyectos de más envergadura.
		Rosa Asociados S.A.C.	<b>Gerente general:</b> A corto plazo pagar las deudas y a largo plazo tener una cadena de tiendas del mismo rubro.
		Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	<b>Gerente general:</b> A corto plazo, incrementar la cantidad de alumnos y saldar las deudas contraídas en su totalidad o en gran porcentaje. A largo plazo, fortalecer la infraestructura (edificar un auditorium, pizarras inteligentes) y mejorar la calidad del personal. <b>Gerente administrativo:</b> A corto plazo el aumento de alumnado y a largo plazo mejora de la infraestructura.
	Factores críticos de éxito internos (recursos humanos, infraestructura, inteligencia)	Cajas Ecológicas S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Contacto directo con el cliente, operaciones de calidad gracias a charlas y capacitación del personal (choferes, operarios) y mantenimiento de maquinaria europea, además de contar con una planta de transferencia de residuos sólidos. <b>Asistente de gerencia</b> Seguimiento de cobranzas y facturación que logre la

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
	emocional, etc.)		<p>rentabilidad de la empresa, seguimiento de servicios para verificar la satisfacción del cliente y el seguimiento del área comercial para el ingreso de nuevos clientes.</p> <p><b>Jefe de prevención de riesgos y gestión ambiental:</b> Capacitación del personal, trabajo transversal, fomentar la identidad a nivel de empresa y personal, asistencia técnica gratuita en temas de gestión de residuos de la construcción.</p>
		<p>Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.</p>	<p><b>Gerente general:</b> Incorporación de colaboradores que asimilen la misión, cultura y valores de la empresa.</p> <p><b>Gerente Comercial:</b> Nuevos proyectos que permita acelerar las ventas y adecuados inventarios.</p> <p><b>Gerente administrativo:</b> Equipo humano multitarea y comprometido, autonomía en el equipo directivo, líder visionario y confiable, socios de negocios responsables.</p> <p><b>Gerente de proyectos:</b> A nivel organizacional simplificar y resolver diferencias entre áreas, en el área administrativa planificar los recursos económicos y seleccionar a buenos profesionales, mejorar la interacción con los colaboradores internos y externos y realizar promociones y cambios para la mejora del producto.</p> <p><b>Directora:</b> Valentía para asumir riesgos, pasión por la mejora continua, satisfacción del cliente y visión hacia el futuro.</p> <p><b>Jefe de logística:</b> Eficiencia en los costos de cada proyecto, innovación constante, tiempo de elaboración y ejecución de proyectos.</p> <p><b>Jefe de oficina técnica:</b> Control económico a nivel de planificación y ejecución de proyecto, marketing, pro actividad y superación personal de colaboradores, buen servicio de gerentes</p> <p><b>Jefe de ventas</b> Buena toma de decisiones, creación de comités y equipos de trabajo para</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			tareas específicas, plan estratégico flexible, equipo de trabajo capaz de alcanzar objetivos profesionales y grupales adaptable y escalable, comunicación.
		Inka Real Perú S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Vender a bajo precio, pero en grandes volúmenes, al público y al estado. <b>Gerente financiero:</b> Tener una fuerza de ventas que dé resultados.
		Master Tractor S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Conocimientos y experiencia (buenas y malas), mantener el equilibrio entre familia y trabajo, mantener buenas relaciones con los clientes, fidelizar al cliente, satisfacer sus necesidades, solucionar su problema.
		Nova Industrial Tools S.A.C.	<b>Gerente de administración:</b> Identificar y potenciar el talento de los miembros de la familia, complementarse en favor de la empresa. En producción es importante la calidad del producto, mejorar continuamente, innovar para competir en el mercado, reducir costos de producción. <b>Gerente de recursos humanos:</b> Contar con personal altamente calificado, distribuir las tareas en base a las habilidades de cada uno. Brindar productos de buena calidad, innovar y mejorar la tecnología.
		Nutri Granja E.I.R.L.	<b>Gerente general:</b> Dedicación (jornada de 14 horas), estar pendiente de la producción de huevos y la sanidad de las aves. <b>Supervisor de ventas:</b> Fidelizar a los clientes (más que clientes, son amigos), cuidar la calidad del producto en cuanto a tamaño y consistencia.
		Pluri Markets S.R.L.	<b>Gerente general:</b> El financiamiento, capital bancario, respaldos económicos, gestión del personal y el respeto de las actividades de cada uno, fidelizar y retener al personal. <b>Gerente de operaciones:</b> Equipo y material de trabajo, el personal, responsabilidad en medidas de seguridad, comunicación en aspectos técnicos del servicio de la obra.

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
		Rosa Asociados S.A.C.	<b>Gerente general:</b> La innovación en cuanto a productos y las formas de ventas, el abastecimiento de sus fechas, renovación de productos
		Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	<b>Gerente general:</b> Calidad del servicio, Atención total a nuestros clientes, alumnos y padres de familia, Manejar un buen clima para los docentes, Tener la infraestructura en óptimas condiciones, Cumplir con lo ofrecido y Realizar actividades que centren a la familia. <b>Gerente administrativo:</b> Brindar servicio de calidad, buen trato al alumnado, buena infraestructura, buen trato a los docentes, trabajadores y padres de familia.
		Cajas Ecológicas S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Matiz político con mayor consideración en el trabajo, la competencia. <b>Asistente de gerencia:</b> Las normas ambientales y su difusión. <b>Jefe de prevención de riesgos y gestión ambiental:</b> Comportamiento de personas, coyuntura política, a nivel macro
Factores críticos de éxito externos (oferta, demanda del mercado, precio, situación política, etc.)		Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	<b>Gerente general:</b> <b>Gerente Comercial:</b> Correcto manejo financiero. <b>Gerente administrativo:</b> Disponibilidad de líneas de crédito en entidades financieras. <b>Gerente de proyectos:</b> <b>Directora:</b> <b>Jefe de logística:</b> Confiabilidad del cliente <b>Jefe de oficina técnica:</b> Innovación en el rubro inmobiliario y de construcción. <b>Jefe de ventas:</b> Buen entorno económico.
		Inka Real Perú S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Vender en mayor volumen, de ser posible en licitaciones con el estado, aunque este a veces demore en pagar, esto se soluciona con financiamiento bancario. <b>Gerente financiero:</b> Financiamiento bancario y tener proveedores seguros y con buen precio.

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
		Master Tractor S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Conocimiento del entorno político del país, conocer el sector minero (con sus altas y bajas) y afrontar la coyuntura actual. Conocimiento del sistema financiero, las características y métodos de las importaciones.
		Nova Industrial Tools S.A.C.	<b>Gerente de administración:</b> Afrontar la competitividad del mercado mejorando e innovando continuamente. <b>Gerente de recursos humanos:</b> Cuidar el prestigio de la marca Nova.
		Nutri Granja E.I.R.L.	<b>Gerente general:</b> La demanda de maíz, el precio del dólar, el apoyo del gobierno a agricultores, la disponibilidad del maíz nacional o extranjero. <b>Supervisor de ventas:</b> ---
		Pluri Markets S.R.L.	<b>Gerente general:</b> Captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes actuales, cumplir los plazos y requerimientos, seguir el desarrollo del sector inmobiliario, del mercado de la construcción y prestar atención a los casos de corrupción. <b>Gerente de operaciones:</b> Financiamiento.
		Rosa Asociados S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Responsabilidad y cumplimiento hacia terceros (proveedores y el banco).
		Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	<b>Gerente general:</b> El factor ambiental, el desborde del río afectó el acceso al establecimiento, por ellos algunos alumnos y docentes se retiraron. <b>Gerente administrativo:</b> ---
	Áreas determinantes de la estabilidad	Cajas Ecológicas S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Incorporar “enanos” que son contrataciones de personal nuevo. <b>Asistente de gerencia:</b> <b>Jefe de prevención de riesgos y gestión ambiental:</b> Las áreas críticas que perjudicarían la estabilidad son la de prevención de riesgos ocupacionales y enfermedades ocupacionales y el de gestión ambiental

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
		<p>Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.</p>	<p><b>Gerente general:</b> Todas las áreas son importantes.</p> <p><b>Gerente Comercial:</b> No deben existir fallas en la ubicación, definición del proyecto.</p> <p><b>Gerente administrativo:</b> Todas las áreas son importantes porque todas se complementan.</p> <p><b>Gerente de proyectos:</b> Todas las áreas son importantes pues dependen unas de otras.</p> <p><b>Directora:</b> Construcción de proyectos sin análisis adecuado del mercado objetivo.</p> <p><b>Jefe de logística:</b> Todas forman una sola dirección, al fallar una se presenta un quiebre en la empresa.</p> <p><b>Jefe de oficina técnica:</b> Área de planificación de proyectos, área comercial de proyectos y área de administración de proyectos.</p> <p><b>Jefe de ventas:</b> Comunicación, equipo de trabajo capaz de alcanzar objetivos profesionales y grupales, plan estratégico flexible, adaptable y escalable.</p>
		<p>Inka Real Perú S.A.C.</p>	<p><b>Gerente general:</b> Ventas a clientes pagadores, abastecimiento adecuado y anticiparse a factores externos.</p> <p><b>Gerente financiero:</b> Abastecimiento adecuado y hacer frente a los factores externos (como el clima).</p>
		<p>Master Tractor S.A.C.</p>	<p><b>Gerente general:</b> Mantener las ventas, realizar buenas cotizaciones, mantener buena relación con el cliente.</p>
		<p>Nova Industrial Tools S.A.C.</p>	<p><b>Gerente de administración:</b> Es importante el área comercial (ventas), se debe abarcar todas las zonas posibles, buscar clientes grandes y corporativos.</p> <p><b>Gerente de recursos humanos:</b> El área de producción no debe fallar, ni la compra de materiales a nivel local o internacional. Es importante el compromiso la unión familiar y el compromiso con las metas del negocio por todos los miembros.</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto	
		Nutri Granja E.I.R.L.	<b>Gerente general:</b> Supervisar la producción, mejorar continuamente, trabajar de la mano con el cliente. Trabajo familiar en equipo. <b>Supervisor de ventas:</b> Cuidado de las aves en alimentación y salud.	
		Pluri Markets S.R.L.	<b>Gerente general:</b> Calidad de servicio y Financiamiento. <b>Gerente de operaciones:</b> Avance de servicios, tiempo de entrega, cumplimiento de la programación, salud y seguridad.	
		Rosa Asociados S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Fallo en el pago al banco y a los proveedores	
		Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	<b>Gerente general:</b> Calidad de los docentes, trato a los clientes, infraestructura. <b>Gerente administrativo:</b> Buen trato a los clientes, adecuada infraestructura, calidad de la enseñanza, falta de normas.	
	Áreas críticas (Información sobre su negocio tres meses después)		Cajas Ecológicas S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Información sobre los servicios diarios, el mantenimiento de la maquinaria. <b>Asistente de gerencia:</b> Información sobre los servicios ofrecido de forma diaria y mensual. <b>Jefe de prevención de riesgos y gestión ambiental:</b>
			Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Información sobre el avance de las ventas, cobranza y ejecución de obra de los proyectos. <b>Gerente Comercial:</b> Información acerca de los colaboradores (producción de ventas, cobranzas, presupuestos y cumplimiento). <b>Gerente administrativo:</b> Información sobre el equipo de trabajo y si se cumplió con los compromisos económicos de los interesados. <b>Gerente de proyectos:</b> Información sobre el estado económico y posicionamiento de la empresa en el mercado. <b>Directora:</b> Información sobre venta de los últimos tres meses, avance de las obras y diseño de proyectos nuevos.

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			<p><b>Jefe de logística:</b> Información sobre el desarrollo de los proyectos a detalle, el público al que se dirige y valor agregado.</p> <p><b>Jefe de oficina técnica:</b> Información sobre los logros que se tenían en cartera y obras logradas según lo proyectado.</p> <p><b>Jefe de ventas:</b> Información sobre el panorama del estatus de la compañía</p>
		Inka Real Perú S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Área de ventas, logística (asegurar la mercadería para atender a tiempo los pedidos).</p> <p><b>Gerente financiero:</b> Finanzas, logística, ventas.</p>
		Master Tractor S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Área de ventas, finanzas, operativa, proveedores y familia.
		Nova Industrial Tools S.A.C.	<p><b>Gerente de administración:</b> Área comercial, ventas.</p> <p><b>Gerente de recursos humanos:</b> Área de producción. La familia debe estar unida y comprometida.</p>
		Nutri Granja E.I.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> Producción, cantidad de aves, cantidad de producción y principalmente la sanidad de las aves.</p> <p><b>Supervisor de ventas:</b> ---</p>
		Pluri Markets S.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> Comercial, Ventas, Recursos humanos, Finanzas.</p> <p><b>Gerente de operaciones:</b> ---</p>
		Rosa Asociados S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Información sobre el pago de deudas, abastecimiento, venta de productos, el almacén.
		Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> Calidad docente, atención a padres y alumnos.</p> <p><b>Gerente administrativo:</b>---</p>
	Prioridad de FCE	Cajas Ecológicas S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Operaciones de calidad, gestión de personas, área comercial y asesoramiento claro al cliente.</p> <p><b>Asistente de gerencia:</b> La jerarquía de estos factores: seguimiento de cobranzas y facturación, seguimiento comercial y seguimiento de servicios.</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			<p><b>Jefe de prevención de riesgos y gestión ambiental:</b> Prevención de riesgos, gestión ambiental, fomentar la identidad y procesamiento de la información</p>
		<p>Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.</p>	<p><b>Gerente general:</b> Recurso humano, incorporación de buenos profesionales para la ejecución de buenos proyectos.</p> <p><b>Gerente Comercial:</b> Lanzamiento de los nuevos proyectos, adecuado manejo financiero.</p> <p><b>Gerente administrativo:</b> Líder visionario y confiable, disponibilidad de líneas financieras de crédito en entidades financieras, equipo humano multitarea y comprometido a la organización, autonomía del equipo directivo y socios de negocios responsables.</p> <p><b>Gerente de proyectos:</b> Buena Organización funcionaria.</p> <p><b>Directora:</b> Enfoque de satisfacción del cliente, pasión por la mejora continua y valentía en la toma de decisiones.</p> <p><b>Jefe de logística:</b> Eficiencia en los costos de cada proyecto, innovación constante en nuevos proyectos, tiempo de elaboración y ejecución y confiabilidad de clientes.</p> <p><b>Jefe de oficina técnica:</b> Si existe prioridad.</p> <p><b>Jefe de ventas:</b> Plan estratégico flexible, adaptable y escalable, comunicación, creación de comités y equipos de trabajo para tareas específicas, buenas decisiones, contar con un equipo de trabajo capaz de alcanzar objetivos profesionales y grupales y finalmente los entornos económicos.</p>
		<p>Inka Real Perú S.A.C.</p>	<p><b>Gerente general:</b> Ventas, Abastecimiento.</p> <p><b>Gerente financiero:</b> Financiamiento bancario, abastecimiento de los productos y personal de ventas capacitado.</p>
		<p>Master Tractor S.A.C.</p>	<p><b>Gerente general:</b> Buena relación con el cliente, sistema financiero, trabajadores, proveedores y la familia.</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
		Nova Industrial Tools S.A.C.	<p><b>Gerente de administración:</b> Los integrantes de la familia deben tener las habilidades necesarias, se debe contratar solo al personal adecuado, la producción debe ser eficaz, con buena planificación y dirección, mantener la reputación alcanzada.</p> <p><b>Gerente de recursos humanos:</b> La producción es vital para evitar gastos innecesarios y problemas con los clientes, los productos deben ser de buena calidad. El personal debe estar correctamente capacitado.</p>
		Nutri Granja E.I.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> Producción, sanidad y ventas.</p> <p><b>Supervisor de ventas:</b> La calidad de los productos, la producción y la atención a los clientes</p>
		Pluri Markets S.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> Comercial, Financiamiento, Calidad de servicio, Gestión de Personas y Sector inmobiliario.</p> <p><b>Gerente de operaciones:</b> Financiamiento, cumplimiento con lo acordado y responsabilidad en salud y seguridad.</p>
		Rosa Asociados S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Cumplimiento de las deudas y proveedores, el abastecimiento, innovación del producto y ventas.</p>
		Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> Calidad del servicio, del docente y en la atención, infraestructura y administración de recursos financieros para cumplir con los proveedores y acreedores.</p> <p><b>Gerente administrativo:</b> Calidad en el servicio educativo, docentes calificados, normas claras, convenios claves.</p>
Indicadores de medida		Cajas Ecológicas S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b></p> <p><b>Asistente de gerencia:</b> No existe un check list habilitado que mida los factores críticos de éxito.</p> <p><b>Jefe de prevención de riesgos y gestión ambiental:</b> Indicadores de prevención como horas hombre trabajadas por accidentes laborales (ocurrencia de accidentes laborales), diferenciación de proyectos, horas hombre</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			trabajadas vs accidentes, horas de capacitación vs accidentes. Para el manejo ambiental existen indicadores de reducción de toneladas de CO2 y para el tema de capacitación se realizan dos evaluaciones anuales.
		Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Se propondría tener un proceso riguroso de selección para puestos claves.</p> <p><b>Gerente Comercial:</b> Se propondría metas mensuales y anuales de evaluación de terrenos (44 terrenos), determinación del producto competitivo, incremento del capital y emisión de bonos corporativos.</p> <p><b>Gerente administrativo:</b> Se propondría tener cuidado con los perfiles al momento de la contratación.</p> <p><b>Gerente de proyectos:</b> La propuesta sería implementar programas de gestión de personas, fijar alcances del producto, programar egresos asegurando los ingresos, comparar Cv de solicitados, seleccionar a los postores nuevos, lograr la continuidad de proyectos.</p> <p><b>Directora:</b> La propuesta sería realizar encuestas post venta, grupos de enfoque y nivel de ventas en general y evaluaciones (desempeño, capacitación de recursos humanos, seguimiento y empoderamiento).</p> <p><b>Jefe de logística:</b> La propuesta sería cumplir y respetar procedimientos, elaboración y revisión de costos por proyecto, elaborar calendarios con detalles (fechas estimadas de diseño, anteproyecto, metrados, ejecución, etc.) y estudios de productos para implementación.</p> <p><b>Jefe de oficina técnica:</b> La propuesta sería crear un área que se encuentre al mismo nivel de gerencia general encargado de integrar y reportar el estado de los factores críticos de éxito.</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			<p><b>Jefe de ventas:</b> La propuesta sería agrupar los factores críticos de éxito desde diferentes perspectivas, definir su valor y asignar responsabilidades a través de un cuadro de mando.</p>
		Inka Real Perú S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> Medición de ventas mensuales al público y al estado mediante notas de ventas</p> <p><b>Gerente financiero:</b> Ratios financieras de endeudamiento, capital de trabajo y ventas. Nivel de compras semanal y control de las ventas diarias.</p>
		Master Tractor S.A.C.	<p><b>Gerente general:</b> El nivel de confianza y amistad con el cliente puede generar las ventas. El cumplimiento de pagos permite el financiamiento del banco.</p>
		Nova Industrial Tools S.A.C.	<p><b>Gerente de administración:</b> Se cuentan con indicadores y reportes mensuales de cada trabajador y/o miembro de la familia, se mide los resultados de sus avances encomendados. La producción se mide en torno a la calidad del producto y por los comentarios de los clientes para evaluar si se cumplen sus expectativas.</p> <p><b>Gerente de recursos humanos:</b> En producción, se monitorean los procesos. Del personal, se realizan capacitaciones mensuales, se mide el trabajo y se informa su avance, también se mide el clima empresarial.</p>
		Nutri Granja E.I.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> La calidad se mide por el tamaño de los huevos, la consistencia de la cáscara, entre otros medidos en el laboratorio; la sanidad de las aves, por prevención de enfermedades y desinsectación; se logran más propósitos mediante la unión familiar e investigando más, las ventas incrementan por recomendación de clientes.</p> <p><b>Supervisor de ventas:</b> La calidad del producto se mide en el laboratorio, la producción se mide con la cantidad de huevos</p>

Categorías	Códigos	Empresa	Texto
			y las pérdidas o mermas, la atención al cliente se mide con la confianza y la fidelidad.
		Pluri Markets S.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> En lo comercial; el número de cliente, la cantidad de visitas mensuales a los proyectos. En financiamiento; cumplimiento de deudas a bancos y proveedores, mantener el margen de ganancias. En calidad de servicio; el número de reprocesos, las recomendaciones y nivel de cumplimiento. En gestión de personas; la rotación y el número de resolución de conflictos. En el sector inmobiliario; el desenvolvimiento del rubro, según los estudios económicos macros.</p> <p><b>Gerente de operaciones:</b> El financiamiento se refleja en el tiempo de respuesta de desarrollo, el cumplimiento con lo acordado se mide por el número de procesos y el tiempo de desarrollo y la responsabilidad en salud y seguridad es medido por el número de accidentes e incidentes de trabajo.</p>
		Rosa Asociados S.A.C.	<b>Gerente general:</b> Para las ventas existe un sistema contable y un sistema de control interno
		Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	<p><b>Gerente general:</b> La calidad del servicio se mide con la calidad docente, el nivel de atención a padres y alumnos, el número de padres antiguos y el número de incidentes y/o quejas. La administración de recursos financieros se mide con el nivel de cumplimiento con proveedores, acreedores, de pagos y deudas. No saben cómo medir la infraestructura,</p> <p><b>Gerente administrativo:</b> La calidad del servicio se muestra por la cantidad referida de personas por los propios clientes, docentes calificados medidos por evaluaciones de desempeño y las calificaciones de los estudiantes (monitores).</p>

### 5.1.2. Principales hallazgos

En primer término, se analizaron las respuestas que dieron cada entrevistado y clasificando las mismas de acuerdo a los códigos y categorías establecidos de acuerdo a los objetivos de la investigación. Se tomó en cuenta las respuestas más significativas y de coincidencia entre los entrevistados. Hay que señalar que los factores críticos de éxito de las empresas familiares fueron identificados a partir de la opinión mayoritaria de directivos o gerentes, siguiendo el modelo de tres círculos abordando especialmente el componente empresa.

#### *a) La misión y funciones de las empresas familiares*

En cuanto a la misión de las empresas, están relacionadas al rumbo de la organización, tomando decisiones y ser una de las empresas mejor posicionadas en el mercado, coincidiendo con estos argumentos las empresas Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C. y Nova Industrial Tools. Esto evidencia que muchas de las empresas familiares aun no tienen establecido el rumbo por seguir a corto y largo plazo.

Respecto a las funciones, a nivel gerencial, las respuestas confluyeron con asumir un liderazgo de grupos y subgrupos de colaboradores, la programación y planeamiento de actividades, la definición e implementación de estrategias, velar por el buen funcionamiento y mejora de los procesos de la empresa, y asegurar un personal altamente calificado. Estas funciones son desempeñadas por los directivos de las empresas Cajas Ecológicas S.A.C., Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., Inka Real Perú S.A.C., Nova Industrial Tools S.A.C., Pluri Markets S.R.L., Rosa Asociados S.A.C. y Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.

A nivel operativo, los entrevistados señalaron que las funciones estaban vinculadas principalmente a dar soporte logístico (abastecimiento, provisión de bienes y servicios) a las áreas de las empresas, supervisión del personal, y control de calidad, hacer cumplir los procedimientos establecidos, garantizar la calidad de los productos y el monitoreo de las ventas. En ese sentido opinaron, el personal jefatural de las empresas Cajas Ecológicas S.A.C., Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C. y Nutri Granja E.I.R.L.

### *b) Las metas de las empresas familiares*

Con respecto a las metas, se plantearon a corto plazo el mejoramiento de los procedimientos establecidos con la finalidad de mejorar sus ventas, control de pagos de deudas y reducir gastos, y cumplir con los requerimientos de los clientes, mientras que a largo plazo coinciden con hacer crecer la empresa ubicándolas entre las mejores del país, crear sucursales según el rubro, exportar en algunos casos, además de implementación de algunos sistemas de monitoreo que beneficiaran los registros de producción, recursos, etc. Estos temas fueron señalados por los representantes de las empresas Cajas Ecológicas S.A.C., Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., Inka Real Perú S.A.C., Nova Industrial Tools S.A.C., Nutri Granja E.I.R.L, Pluri Markets S.R.L., Rosa Asociados S.A.C. y Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L

### *c) Los factores críticos de éxito de las empresas familiares*

A continuación, se presenta los factores críticos de éxito internos y externos de empresas familiares identificados. En la sección Anexo, se presenta un cuadro con una síntesis de los factores críticos de éxito encontrados, por empresa y entrevistado.

#### *c.1) Factores críticos de éxito interno*

Se identificaron seis factores críticos de éxito internos en las empresas familiares, estos fueron: el contar con personal calificado de acuerdo al perfil buscado, la calidad de atención al cliente, la calidad del producto o servicio ofrecido, la innovación, la capacitación al personal y responsabilidad con el proveedor. Son factores críticos de éxito internos porque requieren constante y minuciosa atención de la gerencia (Rockart, 1979)

##### *1. Factor crítico de éxito interno: Contar con personal calificado*

Fueron ocho entrevistados que coincidieron en señalar que este es un factor crítico de éxito para las empresas familiares, el contar con personal calificado. Haciendo un orden por organización, en la Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., el Gerente General señaló que es importante que el personal que se incorpore a la empresa sea un colaborador que asimile la misión, cultura y valores de la empresa. El Gerente administrativo y Jefe de Ventas, manifestaron que el equipo humano debe ser multitarea, comprometido, adaptable y escalable, capaz de alcanzar los objetivos y

metas de la organización. En la empresa Inka Real Perú S.A.C., el Gerente Financiero, manifestó que es valioso contar con personal o fuerza de ventas que dé resultados. En la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., El Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Administración, hizo conocer que es importante contar con personal altamente calificado e identificar y potenciar el talento del personal. En la empresa Pluri Markets S.R.L., el Gerente General opinó que la gestión del recurso humano es uno de los pilares de la empresa, y esto pasa por respetar las actividades que realizan, que deriven en un personal de confianza y fidelizado. Y finalmente el Gerente General de la empresa Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L., señaló que es importante mantener un buen clima laboral entre sus docentes.

### *2. Factor crítico de éxito interno: Calidad de atención al cliente*

Respecto a este factor seis entrevistados coincidieron en señalar que este un factor crítico de éxito para las empresas familiares. Haciendo un orden por organización, en la empresa Cajas Ecológicas S.A.C., el Gerente General y el Asistente de Gerencia señalaron que es importante el contacto directo con el cliente, hacer un seguimiento de los servicios ofrecidos para verificar una satisfacción total del cliente. En la empresa Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., el Gerente de Proyecto destacó la interacción con los clientes para la realización de promociones y cambios para la mejora del producto, con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente. Para el Gerente General de Master Tractor S.A.C., es fundamental mantener buenas relaciones con los clientes, buscando su fidelización y satisfacción de sus necesidades. Para el Supervisor de Ventas de la empresa Nutri Granja E.I.R.L., es valioso fidelizar a los clientes, el considera que el cliente es un amigo. Finalmente, el Gerente General de Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L., señaló que se debe tener una atención total a los clientes (alumnos y padres de familia).

### *3. Factor crítico de éxito interno: Calidad del producto o servicio ofrecido*

La calidad del producto o servicio ofrecido es otro factor crítico de éxito para las empresas familiares, coincidiendo cinco entrevistados. Haciendo un orden por organización, en la empresa Cajas Ecológicas S.A.C., el Gerente General, opinó que las operaciones o procedimientos que se realicen deber ser de calidad. En la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., el Gerente de Administración y el Gerente de RR.HH.,

manifestaron que la compañía tiene como política ofrecer permanentemente productos de buena calidad. En cuanto, al Supervisor de ventas de la empresa Nutri Granja E.I.R.L., refirió que se dedican siempre a estar pendiente de la producción, cuidando la calidad del producto (tamaño y consistencia). En la empresa Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L., el Gerente administrativo, señaló es un pilar importante brindar servicios de calidad.

#### *4. Factor crítico de éxito interno: Innovación*

Otro factor identificado por los entrevistados fue la innovación, coincidiendo cuatro entrevistados. Haciendo un orden por organización, en la empresa Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., el Jefe de Logística señaló, que siempre buscan la innovación constante con la finalidad de mejorar la eficiencia en costos y tiempo en la ejecución de sus proyectos. Para el Gerente de Administración y Gerente de RR. HH., de Nova Industrial Tools, es fundamental ofrecer productos innovadores, que estén en relación a la calidad del producto, reduciendo costos y mejorando con nuevas tecnologías. El Gerente General de Rosa Asociados S.A.C., señaló que siempre está atenta a la renovación de productos, ofreciendo productos innovadores para el mercado de juguetes.

#### *5. Factor crítico de éxito interno: Capacitación del personal*

El quinto factor crítico interno identificado fue la capacitación del personal, referido por tres entrevistados. Haciendo un orden por organización, en la empresa Cajas Ecológicas S.A.C., tienen un programa de capacitación para el personal operativo, que fue señalado expresamente por el Gerente General. En la empresa Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C. buscan siempre la superación del personal, lo manifestó el Jefe de Oficina Técnica. Por su parte, el Gerente de Administración de la empresa Nova Industrial Tools, tiene entre sus políticas de gestión potenciar al talento humano.

#### *6. Factor crítico de éxito interno: La responsabilidad con el proveedor*

El sexto factor crítico interno identificado fue la responsabilidad con los proveedores, referido por dos entrevistados. Haciendo un orden por organización, en la empresa Inka Real Perú S.A.C., el Gerente Financiero, manifestó que es fundamental

contar con una cartera de proveedores seguros, siendo esta responsabilidad mutua entre empresario y proveedor. El Gerente General de la empresa Rosa Asociados, S.A.C., refirió que para mantener la cartera de proveedores es indispensable el cumplimiento de los acuerdos económicos con los proveedores.

### *c.2) Factores críticos de éxito externo*

Luego del análisis de las entrevistas, se identificaron tres factores críticos de éxito externo en las empresas familiares, estos fueron: el crecimiento económico del país y de su sector, la disponibilidad de líneas de créditos para el financiero de sus actividades productivas o de servicio y la coyuntura política. Son factores críticos de éxito externos porque son áreas o aspectos que no pueden ser controlados totalmente o tener una intervención directa por parte de la gerencia (Rockart, 1979).

#### *1. Factor crítico de éxito externo: El crecimiento económico del país y su sector empresarial*

Fueron cinco entrevistados que coincidieron en señalar que este es un factor crítico de éxito para las empresas familiares, el contar con personal calificado. Haciendo un orden por organización, en la Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., el Jefe de ventas señaló que es importante el buen entorno económico. En la empresa Master Tractor S.A.C., el Gerente General, refirió que es fundamental tener un conocimiento del sector económico. En la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., el Gerente de Administración manifestó que siempre debe afrontarse con competitividad el mercado del sector. El Gerente General de Nutri Granja E.I.R.L., refirió que debe estar atento, a la demanda y precio del producto que se comercializa. Finalmente, el Gerente General de Pluri Markets S.R.L. que es importante hacer un seguimiento el desarrollo del mercado y sector económico.

#### *2. Factor crítico de éxito externo: La disponibilidad de líneas de créditos*

Respecto a este factor cuatro entrevistados coincidieron en señalar que este un factor crítico de éxito para las empresas familiares. Haciendo un orden por organización, en la empresa Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., el Gerente Administrativo señaló la importancia de disponer de una línea de crédito en entidades financiera acompañado de un buen manejo financiero. Por su parte, el Gerente General

y el Gerente Financiero de la empresa Inka Real Perú S.A.C., señalaron que se debe contar con un sistema de financiamiento bancario porque a veces los pagos son muy lentos. Asimismo, para la empresa Master Tractor S.A.C., es fundamental el conocimiento de las características del sistema financiero, así lo refirió el Gerente General.

### *3. Factor crítico de éxito externo: La coyuntura política*

La coyuntura política es otro factor crítico de éxito externo para las empresas familiares, coincidiendo dos entrevistados. Haciendo un orden por organización, en la empresa Master Tractor S.A.C., el Gerente General manifestó que es fundamental el conocimiento del entorno político del país, que permita afrontar la coyuntura actual. Por su parte, el Gerente General de la empresa Nutri Granja E.I.R.L., señaló la importancia del apoyo del gobierno central al sector económico que pertenece y sus conexos.

#### *d) Verificación de los factores críticos de éxito*

Con la finalidad de verificar los factores críticos de éxito identificados en primera instancia (o sesión) por los entrevistados de las empresas familiares, se realizaron tres preguntas adicionales pero planteadas de distinta manera como: ¿Cuál serían las áreas que de fallar serían determinantes para la estabilidad de empresa?, ¿Supongamos que hoy lo ubican en un lugar sin acceso a ningún tipo de información sobre su organización, que es lo que más le gustaría saber sobre el negocio si saliera tres meses después?, ¿Prioridad sobre los factores críticos de éxito mencionados?. Esta última pregunta fue una pregunta de corte opcional.

Luego del análisis de las respuestas a las preguntas de verificación, se identificaron dos factores críticos de éxito adicionales, que no fueron mencionados o identificados en la primera sesión de preguntas, estos son: La gestión de las ventas y el cumplimiento de pagos por deudas.

#### *1. La gestión de las ventas*

Fueron 9 entrevistados que señalaron que el área de ventas (control de sus indicadores de ventas mensuales de sus servicios o productos ofrecidos) era un determinante de la estabilidad o un área crítica para la empresa. Así lo señalaron, el

Gerente General, Gerente Comercial, la Directora y el Jefe de la oficina técnica de Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.; el Gerente General y Gerente Financiero de Inka Real Perú S.A.C.; el Gerente General de Master Tractor S.A.C., el Gerente de Administración de Nova Industrial Tools S.A.C. y el Gerente General de Pluri Markets S.R.L.

## *2. El cumplimiento de pagos*

Fueron 3 entrevistados que señalaron que el cumplimiento de pagos por deudas era un determinante de la estabilidad o un área crítica para la empresa. Así lo manifestaron, El Gerente General de Rosa Asociados S.A.C.; el Gerente General y Gerente Administrativo de Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.

En el caso de la prioridad que le otorgaron a los factores críticos de éxito fueron variables dependiendo al sector al que va dirigida cada una de las empresas, sin embargo, se enfocaron mayormente en la calidad de servicio o de productos, recursos humanos y la satisfacción de los clientes.

### *e) Indicadores de medida*

De igual manera los indicadores de medida para los factores críticos de éxito tuvieron un diverso grupo de respuestas, orientadas mayormente al nivel de ventas, es decir indicador que midan las ventas diarias y mensuales, como lo señalaron las empresas Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., Inka Real Perú S.A.C., Nova Industrial Tools S.A.C. y Rosa Asociados S.A.C. Otro aspecto por medir fue el relacionado a la calidad del producto o servicio ofrecido, como lo señalaron en la empresa Nutri Granja E.I.R.L, Pluri Markets S.R.L. y Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L. Por último, medir el desempeño de los trabajadores mediante encuestas, así lo señaló Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., Nova Industrial Tools S.A.C. y Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.

*f) Estilo de gestión*

Se identificó como estilo de gestión en las empresas familiares que desarrollan mayormente un liderazgo mixto es decir con matices de autocrático y democrático, donde muchas veces son los directivos o jefes que toman las decisiones sin pedir la opinión de otros, pero en otras ocasiones si solicitan la opinión de sus trabajadores buscando que no solo se centren en su tarea, sino que promueven su participación en ciertas decisiones, y empoderen de esta manera al o los equipos de trabajo.

## **5.2. Discusión**

El emprendimiento es una de las capacidades sino la más importante que ha dado origen a muchas de las empresas en nuestro país. Como ya se ha señalado, el 80% de las empresas del país, alrededor de 659,000 empresas son familiares, generando el 60% de los empleos, sin embargo, muchas de ellas no han sobrevivido al paso de la segunda y tercera generación, argumentando causas que han tenido diversos orígenes a lo largo de su evolución, siendo entre las principales la sucesión de los cargos directivos, el pago de impuestos o los conflictos internos de los socios (familiares) (PQS, 2018).

No obstante, hay otro grupo de empresas familiares, que si han tenido la capacidad de permanecer, desarrollarse y evolucionar en el mercado. Entonces, surge la pregunta ¿Qué elementos o factores fueron claves para que estas empresas de origen familiar tengan éxito en nuestro país? En las siguientes líneas, daremos repuesta a esta y otras interrogantes de la investigación, que permitieron a muchas empresas continuar con sus actividades hasta la actualidad.

Las empresas familiares tienen un comportamiento que puede estar sujeto a cambios, transformaciones y a evoluciones en el tiempo, en ese sentido hay varios modelos que se han diseñado para explicar esta dinámica. Entre estos modelos están los circulares, de tiempo, o de influencia. Esta investigación, se ha basado en evaluar e identificar los factores críticos de éxito siguiendo el modelo de tres círculos fundamentado por Taguri y Davis en 1982, poniendo énfasis en el componente empresa, que involucra actividades de planificación, organización y estrategias. Otros modelos, como el de tiempo, abordan la problemática de la sucesión, y otros la influencia de la familia o varias familias, diferenciando el binomio familia-empresa, que pueden ser

argumentos que se pueden profundizar en otras investigaciones, ya que la sucesión es otro de los problemas que enfrentan las familias a lo largo de su evolución.

De acuerdo al análisis realizado a las entrevistas, se han identificado once factores críticos de éxitos, entre internos y externos. Entre los internos, dos factores adicionales que se identificaron como parte de la verificación de factores realizada en la segunda sesión de las entrevistas.

Entre los factores críticos de éxito internos en las empresas familiares identificados, estos fueron: el contar con personal calificado de acuerdo al perfil buscado, la calidad de atención al cliente, la calidad del producto o servicio ofrecido, la innovación y la constante capacitación al personal. Y los dos factores adicionales fueron: la gestión de ventas y el cumplimiento de pago por deudas.

En cuanto al primer factor de éxito interno, los ejecutivos de la empresa Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., señalaron que es importante que el equipo humano sea multitarea, comprometido, adaptable y escalable, capaz de alcanzar los objetivos y metas de la organización. Por su parte, para los representantes de la empresa Inka Real Perú S.A.C., empresa dedicada a la venta mayorista de arroz, es valioso contar con personal o fuerza de ventas que de resultados. En ese sentido, también opinaron los ejecutivos de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., haciendo conocer que es importante contar con personal altamente calificado e identificar y potenciar el talento del personal. Para el Gerente general de Pluri Markets S.R.L, la gestión del recurso humano es uno de los pilares de la empresa, y esto pasa por respetar las actividades que realizan, que deriven en un personal de confianza y fidelizado. En el caso de la empresa de Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L., señaló que es importante mantener un buen clima laboral entre sus docentes. Estos resultados coinciden con los referidos por Hinostraza (2011) quien encontró dos factores relacionados a la gestión de personas, como la capacidad gerencial y la importancia de los recursos humanos. Asimismo, Srisomburanant (2004), identificó como factores claves para las empresas familiares, el profesionalismo y que los miembros de la familia sean competentes. Cabe señalar que los factores críticos de éxito identificados por Hinostraza y Srisomburanant, fueron en empresas familiares. Otros autores como

Jitpaiboon, Smith y Gu (2019), mostraron en sus hallazgos en empresas no familiares la importancia de mantener una relación armoniosa entre los miembros del equipo de trabajo, ya que esto los motiva y mejora el desempeño de sus integrantes.

Respecto al segundo factor de éxito interno, la calidad de atención pasa por tener un contacto directo con el cliente, hacer un seguimiento de los servicios ofrecidos para verificar una satisfacción total del cliente, así lo señalaron los miembros entrevistados de la empresa Cajas Ecológicas S.A.C. En ese sentido, también opinaron los ejecutivos de la empresa Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., que destacaron la interacción con los clientes para la realización de promociones y cambios para la mejora del producto, con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente. Para el representante de Master Tractor S.A.C., y Nutri Granja E.I.R.L., es fundamental mantener buenas relaciones con los clientes, buscando su fidelización y satisfacción de sus necesidades. El representante de Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L., señaló que se debe tener una atención total a los clientes (alumnos y padres de familia). Estos resultados son congruentes con los hallazgos realizados por Nalintippaya, Waiyawatpattarakul, y Chotipant (2018), donde uno de los factores de éxito encontrados fue conocer la perspectiva del cliente.

En el caso del tercer factor de éxito interno, los representantes de la empresa Cajas Ecológicas S.A.C., opinaron que las operaciones o procedimientos que se realicen deben ser de calidad. En ese sentido, también opinaron los representantes de Nova Industrial Tools S.A.C., donde tienen como política ofrecer permanentemente productos de buena calidad. Los entrevistados de la empresa Nutri Granja E.I.R.L., se dedican siempre a estar pendiente de la producción, cuidando la calidad del producto (tamaño y consistencia). Estos resultados coinciden con los observados por Kalumbu, Mutingi, y Mbohwa (2016), en donde uno de los factores de éxito identificados para proyectos de mantenimiento de edificios, deben tomar en cuenta los estándares de calidad para el desarrollo de sus proyectos.

La innovación fue otro factor de éxito interno identificado en la investigación, fue menos frecuente pero muy importante para los ejecutivos de la empresa Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., que señalaron siempre buscar la innovación

constante en sus servicios con la finalidad de mejorar la eficiencia en costos y tiempo en la ejecución de sus proyectos. Para Nova Industrial Tools, es fundamental ofrecer productos innovadores, que estén en relación a la calidad del producto, reduciendo costos y mejorando con nuevas tecnologías. La representante de Rosa Asociados S.A.C., señaló que siempre está atenta a la renovación de productos, ofreciendo productos innovadores para el mercado de juguetes. Hinostroza (2011) también encontró como uno de los factores clave para el éxito de las empresas familiares la innovación de nuevos productos y servicios.

La capacitación fue el quinto factor de éxito interno identificado, que fue señalado expresamente por los ejecutivos de la empresa Cajas Ecológicas S.A.C., donde tienen un programa de capacitación para el personal operativo. En la empresa Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C. buscan siempre la superación del personal. Por su parte, la empresa Nova Industrial Tools, tiene entre sus políticas de gestión potenciar al talento humano. Estos resultados coinciden con los encontrados por Quejada y Ávila (2016), quienes observaron que la profesionalización de los recursos humanos, administrativos y financieros deben contribuir a la dinamización y sostenibilidad de las empresas familiares. Masuo, Fong, Yanagida y Cabal (2001) refirieron que un factor fundamental para el éxito de las empresas familiares era la experiencia en el negocio. Por su parte, Hinostroza (2011), coincidió en que la profesionalización era un eje fundamental para el éxito de las empresas de este tipo. Kalumbu, Mutingi, y Mbohwa (2016), Ika et al. (2012), Summer (1999) también identificaron en empresas no familiares que uno de los componentes para el proceso de gestión de sus proyectos debe incluir el entrenamiento de empleados.

Por último, y no menos importante, es la responsabilidad con el proveedor, así lo señalaron los ejecutivos de Inka Real Perú S.A.C., esa misma opinión lo tuvieron los representantes de la empresa Rosa Asociados, S.A.C., añadiendo que para mantener esta cartera de proveedores es indispensable el cumplimiento de los acuerdos económicos con los proveedores. Estos resultados concuerdan con los encontrados por Nalintippaya, Waiyawatpattarakul, y Chotipant (2018), quienes identificaron que uno de los cuatro factores críticos de éxito de una empresa startups tailandesa, es contar con socios de apoyo, considerando como uno de estos socios a los proveedores.

Respecto a los dos factores críticos de éxito internos adicionales identificados estos fueron la gestión de ventas y el cumplimiento de pagos. Estos factores fueron identificados como parte de la verificación de los factores críticos de éxito, y que para muchos de las entrevistas son determinantes para la estabilidad de la empresa. En el caso de la gestión de ventas, este fue referido por los directivos de Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., Inka Real Perú S.A.C., Master Tractor S.A.C., Nova Industrial Tools S.A.C. y Pluri Markets S.R.L. y en el caso del factor cumplimiento de pagos, este fue referido por los representantes de Rosa Asociados S.A.C. y Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.

Por otro lado, se identificaron tres factores críticos de éxito externos en las empresas familiares, como el crecimiento económico del país y de su sector, la disponibilidad de líneas de créditos para el financiero de sus actividades productivas o de servicio, la coyuntura política y la responsabilidad con los proveedores para mantener una cartera de proveedores seguros.

En cuanto al primer factor de éxito externo, está relacionado al conocimiento del crecimiento económico del país y del sector al que pertenece cada empresa, en eso coinciden los representantes de las empresas Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., Master Tractor S.A.C., Nova Industrial Tools S.A.C., Nutri Granja E.I.R.L. y Pluri Markets S.R.L.

Respecto al segundo factor de éxito externo, los ejecutivos de la empresa Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C., señalaron la importancia de disponer de una línea de crédito en entidades financiera acompañado de un buen manejo financiero. Por su parte, los representantes de la empresa Inka Real Perú S.A.C., señalaron que se debe contar con un sistema de financiamiento bancario a pesar que los plazos de pago por sus servicios o ventas de productos sean muy lentos. Asimismo, para la empresa Master Tractor S.A.C., es fundamental el conocimiento de las características del sistema financiero.

En el caso del tercer factor de éxito externo, los ejecutivos de la empresa Master Tractor S.A.C., manifestaron que es fundamental el conocimiento del entorno político

del país, que permita afrontar la coyuntura actual. Por su parte, los representantes de la empresa Nutri Granja E.I.R.L., señalaron la importancia del apoyo del gobierno central al sector económico que pertenece y sus conexos.

Otro hallazgo importante en la investigación, son que muchos de estos factores identificados, son factores críticos nuevos para empresas familiares, ya que en la literatura analizada no se han encontrado. Estos factores nuevos son: calidad de atención, calidad del producto o servicio, responsabilidad con el proveedor, gestión de ventas, crecimiento económico del país y su sector, disponibilidad de líneas de crédito y coyuntura política. Cabe señalar, que, en otros países, también encontraron factores que no coincidieron con los hallados en esta investigación, y estaban relacionados a los valores (sinceridad, honestidad, caridad, diligencia, entre otros), el trabajo en equipo, grado de compromiso, tecnología de información, habilidad, creatividad. Esto resultados evidencian que las empresas peruanas priorizan más la parte de la gestión empresarial, que la parte humana o inteligencia emocional, y más aún si son pequeñas o medianas empresas. A nivel de grandes empresas, las empresas peruanas si toman en cuenta la inteligencia emocional de sus colaboradores (Hinostroza, 2011)

Como ya se señaló, esta investigación tomo como modelo, el denominado “Modelo de Tres Círculos” fundamentado por Taguri y Davis en 1982, y tomando un elemento de los tres como elemento de análisis, la empresa. Se debe evaluar en próximos estudios ampliar el análisis a los 2 componentes restantes, vinculados a los lazos sanguíneos (familia) y a los accionistas (propiedad). Esto favorecía al desarrollo de la empresa, ya que tomaría en cuenta la interacción de estos componentes y la importancia del papel que juegan debido a que muchos de estos problemas son productos de la confusión entre la propiedad, la familia y la empresa (Arena y Rico, 2014).

Los estilos de gestión empresarial, fue otro aspecto identificado en las empresas familiares, encontrando mayormente que tiene desarrollado más empíricamente que formalmente un formato de empresa con liderazgo mixto, es decir con matices autocráticos, donde los directivos son los que toman las decisiones sin solicitar la consulta a sus colaboradores, pero que otras ocasiones si recurren a la opinión de ellos

(liderazgo democrático). Haría falta conocer si este estilo de gestión, está apoyado sobre un modelo de negocio, en donde sus componentes tengan una influencia significativa y ser un patrón o modelo que pudiera replicarse para empresas familiares.

## CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- Los factores críticos gerenciales que determinan el éxito de las empresas familiares en Lima Metropolitana son: contar con personal calificado, la calidad de atención al cliente, la calidad del producto o servicio ofrecido, la innovación, la capacitación al personal, la responsabilidad con los proveedores, la gestión de ventas, cumplimiento de pago por deudas, el crecimiento económico del país y de su sector, la disponibilidad de líneas de créditos y la coyuntura política.
- Los factores críticos internos que determinan el éxito de las empresas familiares son: contar con personal calificado, la calidad de atención al cliente, la calidad del producto o servicio ofrecido, la innovación, la capacitación al personal, la responsabilidad con los proveedores, la gestión de ventas y el cumplimiento de pago por deudas.
- Los factores críticos externos que determinan el éxito de las empresas familiares son: el crecimiento económico del país y de su sector, la disponibilidad de líneas de créditos para el financiero de sus actividades productivas o de servicio y la coyuntura política
- El estilo de gestión para que algunas empresas familiares sean exitosas es tener un formato de empresa con liderazgo mixto, es decir con matices de autocrático y democrático, donde muchas veces son los directivos o jefes que toman las decisiones sin pedir la opinión de otros, pero en otras ocasiones si solicitan la opinión de sus trabajadores buscando que no solo se centren en su tarea, sino que promueven su participación en ciertas decisiones, y empoderen de esta manera al o los equipos de trabajo.
- La gestión humana es el principal factor crítico de éxito señalado por las empresas familiares de Lima Metropolitana, caracterizado por contar con personal calificado, multitarea, comprometido, adaptable y escalable, que dé resultados, capaz de alcanzar los objetivos y metas de la organización, respetando las actividades que realizan y manteniendo un buen clima laboral.

- Los nuevos factores críticos de éxito gerenciales para empresas familiares que se identificaron fueron: calidad de atención, calidad del producto o servicio, responsabilidad con el proveedor, gestión de ventas, crecimiento económico del país y su sector, disponibilidad de líneas de crédito y coyuntura política.
- Finalmente, se señala que la metodología de Factores Críticos de Éxito de Caralli y Rockart fue aplicada con éxito, resultando ser una herramienta flexible y de fácil adaptabilidad a las empresas de Lima Metropolitana, a través de la muestra desarrollada en la presente investigación, por lo tanto, se propone y recomienda dicha metodología para identificar o hallar los FCE.

## **6.2. Recomendaciones**

- Es necesario realizar estudios complementarios o promover otra investigación con una muestra más amplia de empresas familiares, tomando como criterios, el sector económico, la zona geográfica del país y el tamaño de la empresa, para obtener resultados más precisos y significativos, y que confirmen los factores críticos de éxitos encontrados en esta investigación.
- Es necesario que se fomente en las empresas familiares un programa o plan de capacitación continua para sus colaboradores, sabiendo que es un factor importante para tener una gestión exitosa, este plan de capacitación puede ser no solo presencial sino virtual aprovechando las tecnologías de la información actuales, que incluya temas de inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, valores y principios.
- Planificar un programa de asesoramiento empresarial a los ejecutivos de las empresas familiares para una mejor gestión y que la migración a la segunda o tercera generación se realice de forma óptima, minimizando riesgos, distinguiendo el entorno familia, empresa y propiedad.
- Promover investigaciones para conocer si el estilo de gestión de las empresas familiares está apoyado sobre un modelo de negocio, y que de ser así pudiera replicarse para empresas de este tipo.
- Se debe realizar una investigación para establecer un sistema de indicadores de medición estandarizado de los factores críticos de éxito para empresas familiares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alias, Z., Zawawi, E., Yusof, K., Aris, N. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 153, pp. 61-69.
- Amat, J. (2008). *La continuidad de la empresa familiar ante los retos del siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amberg, M., Fischl, F., Wiener, M. (2005). Background of Critical Success Factor Research. *Friedrich-Alexander-Universität*.
- América Retail (2019). *Perú: Más del 80% de empresas peruanas son negocios familiares*.
- Arenas, H., Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*.
- Astrachan, J., Shanker, M. (2003). Family businesses contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*. Vol. 16, N°3, pp. 211-219.
- Bai, C., Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*. Vol. 146, N°1, pp. 281-292.
- Barat, J. (1992). Scenario playing for critical success factor analysis. *Journal of Information Technology*. Vol. 7, N°1, pp. 12-19.
- Barroso, A. (2014). Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas. *Revista digital para estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*. Vol. 5, N°60.
- Barroso, A., Barriuso, C. (2014). *Las empresas Familiares*. Extremadura: Index Impresiones.
- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2007). *El cuadro de mando de RRHH – Vinculado a las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Brancheau, J., Janz, B., Wetherbe, J. (1996). Key issues in information systems management: 1994-95 SIM Delphi results. *Journal of Management Information Systems*. pp. 225-242.
- Bojórquez, F., Bojórquez, A (2016). *Las funciones gerenciales y los roles gerenciales en la competitividad de las pymes manufactureras. Caso Sinaloa*. Memoria del

- IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 190-209.
- Bullen, C., Rockart, J. (1981). A primer on Critical Success Factors. *Center for Information Systems Research*.
- Caralli, R. (2004). *The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management (No. CMU/SEI-2004-TR-010)*. Carnegie-Mellon Univ Pittsburgh Pa Software Engineering Inst.
- Carey, M., Astrachan, J. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*. Vol. 9, N° 2; pp. 107-119.
- Carvalho, M., Lambert, D. (2016). Critical success factors for six sigma projects. *International Journal of Project Management*. Vol. 34, N°8, pp. 1505-1518.
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar Conceptos, casos y soluciones*. 2da Ed. España: Paraninfo.
- CBIA. (2012). *Survey of Family Business*. Connecticut Business & Industry Association. <http://bit.ly/2k4ov3i>
- Chen, M., Wang, S. (2010). The critical factors of success for information service industry in developing international market: Using analytic hierarchy process (AHP) approach. *Expert Systems with Applications*. Vol. 37, N°1, pp. 694-704.
- Corrales, E. (2010). La intuición como proceso cognitivo. *Revista Comunicación*.
- Deloitte. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Boletín Gobierno Corporativo.
- Delone, W., Mclean, E. (2004). Measuring e-commerce success: Applying the DeLone & McLean information systems success model. *International Journal of electronic commerce*. Vol. 9, N° 1, pp. 31-47.
- Dewi, A., Dhewanto, W. (2012). Key success factors of Islamic family business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 57, pp. 53-60.
- Escobar, J., Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances de medición*, 6, 27-36. Recuperado de: <http://bit.ly/2IQFYwG>
- Esteves, J., Pastor, J. (1999). An ERP lifecycle-based research agenda. *1st International Workshop in Enterprise Management & Resource Planning*.

- Esteves, J. (2004). *Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP Implementation Projects*. Tesis doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.
- Felairán Abreu, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Revista Omnia*. Vol.11, N° 3. pp. 2-19.
- Fernández, P., Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España Una visión de largo plazo*. 1ª ed. Bilbao: Fundación BBVA.
- Gallo, M., Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*. Vol. 4, N° 2, pp. 181-190.
- García, T., Ileana, G. (2005). Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Revista Omnia*, Vol. 11, N° 2, pp. 29-52.
- Gómez-Betancourt, G.; Betancourt, J.; Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*. Vol. 8, N° 2, pp. 38-49. Universidad Libre Cali, Colombia.
- Goswami, V. (2018). Trust: The critical success factor. *Governance Directions*. Vol. 70, N° 70, pp. 424-431.
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia*.
- Hernández, C., Cano, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. *Universidad Veracruzana*.
- Hernández, F. (2019). *Factores Críticos de éxito*. SINERGIUM.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a ed. México: McGraw-Hill.
- Hinostroza, L. (2011). Los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*. Vol. 14, N° 28.
- Hnátek, M. (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 181, pp. 342–348.
- Hoz, B., Ferrer, M., Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo *Revista de Ciencias Sociales*. 14(1), pp. 88-109.

- Hyrkäs, K., Appelqvist-Schmidlechner, K., & Oksa, L. (2003). Validating an instrument for clinical supervision using an expert panel. *International Journal of nursing studies*, 40(6), 619-625
- IFERA (2003). Family businesses dominate. *Family Business Review*. Vol. 16, n° 4, pp. 235-240.
- Ika, L., Diablllo, A., Thuillier, D. (2012). Critical success factors for world bank projects: An empirical investigation. *International Journal of projet management*. Vol. 30, N°1, pp. 105-116.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Peru: Estructura Empresarial 2013*. INEI. Lima, Perú.
- Jitpaiboon, T., Smith, S., Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*. Vol. 50, N°3, pp. 1–17.
- Kalumbu, R., Mutingi, M., Mbohwa, C. (2016). Critical Success Factors for Developing Building Maintenance Strategies: A Case of Namibia. *Proceedings of the 2016 IEEE IEEM*.
- Kock, N., Jenkins, A., Wellington, R. (1999). A field study of success and failure factors in asynchronous groupware supported process improvement groups. *Business Process Management Journal*. Vol. 5, N° 3, pp. 238-254.
- Kontinen, T., Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 1, N° 2, pp. 97-107.
- Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2011). *Marketing*. South-Western CENGAGE Learning. Recuperado de: [https://fir.bsu.by/images/departments/ee/ee-materials/ee-materials/drozd/drazd\\_Lamb.Marketing%2011%20edition.pdf](https://fir.bsu.by/images/departments/ee/ee-materials/ee-materials/drozd/drazd_Lamb.Marketing%2011%20edition.pdf)
- López, G. (2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica. *Invenio. Universidad del Centro*. Vol. 6, n°11, pp. 91- 100.
- Lydia, A. F. (2014). Cómo elaborar una tesis de grado.
- MacCarthy, B., Atthirawong, W. (2001, March). Critical factors in international location decisions: a Delphi study. *The proceedings of 12th Annual Meeting of the Production and Operations Management*.
- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues: Final Report*. Austrian Institute for SME Research.

- Martinez, J., Stohr, B., Quiroga, B. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. *Family Business Review*. Vol. 20, N° 2, pp. 83–94.
- Masuo, D., Fong, G., Yanagida, J., Cabal, C. (2001). Factors Associated with Business and Family Success: A Comparison of Single Manager and Dual Manager Family Business Households. *University of Hawaii*.
- Matser, I., Lievens, J. (2010). *The succession scorecard, a tool to assist Family business's trans-generational Continuity*.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2005a). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. New York: Harvard Business Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2005b). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*. Vol. 38. pp.517-530.
- Minsal, D., Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*.
- Molina, P.; Botero, S.; Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*. N° 41. pp. 116-149.
- Molinari, G., Alfonso, A., Scaramellini, N. (2018). *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones*. Particularidades en la Organizaciones Turísticas.
- Nah, F., Delgado, S. (2006). Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade. *Journal of Computer Information Systems*. Vol. 46, N° 5, pp. 99-113.
- Nalintippaya, S., Waiyawatpattarakul, N., Chotipant, S. (2018). Examining The Critical Success Factors of Startup In Thailand Using Structural Equation Model. *2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)*.
- Nam, Y., Herbert, J. (1999). Characteristics and Key Success Factors in Family Business: The Case of Korean Immigrant Businesses in Metro-Atlanta. *Family Business Review*. Vol. 12, N° 4.
- Nofal, M., Yusof, Z. (2015). Critical Success Factors enhancing Enterprise Resource Planning Systems Implementation in Jordanian SMEs. *The 5th International Conference on Electrical Engineering and Informatics 2015*.
- Nogales, F. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Fundación EOI.

- Oliveira, K., Méxas, M., Meiriño, M. y Drumond, G. (2018). Critical success factors associated with the implementation of enterprise risk management. *Journal of Risk Research*.
- Parada, M. (2016). Family firms in Ibero-America: an introduction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. Vol. 29, N° 3, pp. 219-230.
- Parodi, C. (2000). *Perú 1960-2000 políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Centro de Investigación de la Universidad Pacífico. Lima.
- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista 3 Ciencias*.
- Pinto, J., Prescott, J. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*. Vol. 14, N° 5.
- Poza, E. (2010). *Family Business*. 3a Ed. Mason: CENGAGE Learning.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental. México DF. Recuperado de: <http://bit.ly/2IJGdtg>
- PQS. (2016). *Empresas familiares en el Perú*. Recuperado de: <https://www.pqs.pe/tu-negocio/empresas-familiares-peru>
- PQS. (2018). *En Perú solo el 30% de empresas familiares pasa a segunda generación*. Recuperado de: <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/en-peru-solo-el-30-de-empresas-familiares-pasa-segunda-generacion>
- PwC. (2018). The values effect. *PwC Global Family Business Survey 2018*.
- Quejada, R., Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Reed, R., Buckley, M. (1988). Strategy in action—Techniques for implementing strategy. *Long range planning*. Vol. 21, N° 3, pp. 67-74
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*. Vol.57, N° 2, pp. 81-93.
- Román, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*. Vol. 25, N° 112, pp.101-129.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78. Recuperado de: <http://bit.ly/2kegokz>

- Sangle, S. (2009). Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective. *Corporate social-responsibility and environmental management*. Vol. 17, N° 4, pp. 205-214.
- Santarcángelo, J. (2012). *Concentración, rentabilidad y extranjerización en Argentina. Una mirada desde la cúpula empresarial*. Ensayos de Economía. N° 40.
- Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*. Vol. 10, N° 1, pp. 1-35.
- Sharma, P., Nordqvist, M. (2007). A typology for capturing the heterogeneity of family firms. *Academy of Management Proceedings*. pp. 1-6.
- South, C. (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*. Vol. 1, N°4, pp. 15-25.
- Srisonmburanant, T. (2004). *Key Success factors in transforming traditional family business for success and long-term survival in changing markets*. Massachusetts Institute Technology.
- Sumner, M. (1999). Critical success factors in enterprise wide information management systems projects. *AMCIS 1999 Proceedings*, Vol. 83.
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*. Vol. 32, pp. 12-25.
- Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A., Lipovetsky, S. (1996). Identifying critical success factors in defense development projects: A multivariate analysis. *Technological forecasting and social change*. Vol. 51, N° 2, pp. 151-171.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of information management*. Vol. 30, N° 2, pp. 125-134.
- Vanoni, G., Brito, M., Vasco, F., Brito, J., Alfonso, J. (2018). *Empresas familiares Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Universidad Internacional del Ecuador.
- Vázquez, M., Rosello, R., Estrada, A. (2012). Modelado y análisis de los factores críticos de éxito de los proyectos de software mediante mapas cognitivos difusos. *Ciencias de la Información*. Vol. 43, N° 2, pp. 41-46.
- Villegas, G. (2005). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista EAFIT*, N° 105.
- Wheelen, T., Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Ed. Pearson Educación. México.

## ANEXOS

### A. Instrumento de recolección

#### **Guía de entrevista a gerentes de empresas familiares sobre la percepción de los factores críticos de éxito en su organización**

Buenos días/tardes, somos de la universidad ESAN, y estamos realizando un estudio sobre “Los factores críticos de éxito (FCE) en empresas familiares de Lima Metropolitana”, con la finalidad de conocer su opinión sobre los FCE de su organización. Además, para captar todo el detalle de la entrevista se utilizará una grabadora, contenido que solo será solo con fines de investigación. Agradecemos su confianza y participación.

Empresa : \_\_\_\_\_

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

Cargo : \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**1.- ¿Cuál considera usted que es su misión y funciones dentro de la organización?**

---

---

**2.- ¿Cuál considera usted que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

---

---

**3.- ¿Podría usted detallar cuáles son los factores críticos del éxito dentro de su organización?**

---

---

**4.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de empresa?**

---

---

**5.- ¿Supongamos que hoy lo ubican en un lugar sin acceso a ningún tipo de información sobre su organización, que es lo que más le gustaría saber sobre el negocio si saliera tres meses después?**

---

---

**6.- ¿Podría usted darle prioridad a cada uno de los factores críticos de éxito mencionados? (Relacionado con la respuesta 3).**

---

---

**7.- ¿Qué medidas propondría usted para medir los factores críticos de éxito mencionados?**

---

---

*Gracias por su participación.*

## **B. Entrevistas**

**Empresa: Cajas Ecológicas S.A.C.**

### **ENTREVISTA 1**

Ingeniero Rafael

**¿Cuál es el cargo que usted ocupa en la empresa, desde cuándo funciona esta empresa y un poco de la historia de cómo se ha constituido esta empresa Cajas Ecológicas?**

#### **Datos generales**

Se creó hace ya 10 años, fue una idea ya ahora plasmada, se hizo un anteproyecto en Madrid-España, personalmente viví 10 años en Madrid, fui hacer una maestría y me quede, cuando hubo la crisis española conjuntamente con el que me daba trabajo a mí, decidimos invertir en Perú, también un amigo estaba haciendo su maestría en Administración y tributación, hizo un plan de trabajo con nuestro proyecto, donde salió viable, y ahora estamos aquí.

Su puesto es, gerente general, de profesión ingeniero civil, la empresa tiene 10 años en el mercado, fundado en octubre, la facturación anual en promedio en cuánto esta, 4 millones y medio a 5 millones, en utilidades es variable de promedio del 15,

Misión, de su puesto como gerente general dentro de la empresa: es liderar todo los grupos y subgrupos, pedir el reporte, liderar las metas, y administrar

Cuáles son las funciones que usted realiza como gerente general en la empresa, liderar, encargado de las ventas/clientes corporativas, trato con clientes grandes, cierre de ventas corporativas, manejo el tema de exportación, encargado de la maquinaria que llega directamente del extranjero

**¿Qué metas tiene como gerente general a corto o a largo plazo en Cajas ecológicas?**

A corto plazo: poner más plantas de transferencia en Lima, falta mucho en el tema de ecología evitar que las consultoras boten el desmonte al río, al mar y que lo traigan a nuestras plantas para poder reciclarlo y lo no reciclable llevarlo al Sanitario.

Y a largo plazo, tener lo mismo reciclarlo, pero en provincia ya que aún no hay nada hecho allá en el tema de ecología, entonces expandirse sería la planificación

### **Para llegar a las metas y los objetivos hay aspectos claros que se deben cumplir**

Que Aspectos críticos conoce usted que la empresa haya tenido hasta la fecha: actualmente en el Perú, por ejemplo, una constructora – construye y lo residuos sólidos que comúnmente se le llama desmonte o basura de obra, contrata un volquetero y lo lleva al mar al a botarlo o a los ríos, al cono norte o sur, a los sitios periféricos de lima, este es un punto crítico general, nosotros tratamos de cambiar la filosofía del constructor, del ser humano para que no contamine, aunque se nade un poco contra la corriente porque el 100% de las sobras lo botan en estos sitios, y cambiar la filosofía no se cambia de la noche a la mañana,

Entonces ese factor crítico tiene un poco de matiz en el tema político porque actualmente se está trabajando más y hay mayor consideración, prácticamente somos los únicos que hacemos esto en el Perú, se cree que no hay competencia, pero eso es falso, si hay competencia, y competencia desleal e informal, aquella que no hace declaraciones, no tiene gente en planilla, no tiene seguro vehicular, seguros ambientales e ir contra ellos es complicado

### **¿Factor que permite que la empresa siga a la vanguardia?**

Se hacen charlas casi a diario a las consultoras, se hacen charlas de sensibilización, haciéndoles ver que es lo que se genera el ser humano botando el desmonte al ambiente, la contaminación abismal que ser humano propiamente hace, este adulto lo bota al mar, y en verano el, sus hijos y familia van al mismo mar a bañarse y ahí se generan un montón de enfermedades, entonces se nota como un factor de razón social y de estrategia de ventas, para que el desmonte de obras no lo boten en sitios clandestinos

#### **1.- Factor crítico el tema ecológico**

Aspectos de medida:

Acercamiento claro al cliente, se establece contacto directo con el cliente, primero con su contratista, luego el ingeniero residente y se le hace ver que lo que estamos haciendo es de la manera correcta, y se le hace ver cómo debe gestionar su desmonte

Factores de las operaciones, el hecho de que las operaciones sean de calidad tiene un impacto realmente significativo en la empresa, porque cuando se hace el servicio el trabajo es de alto riesgo, se mueven de 10 a 15 toneladas suspendidas con un columpio

y una mala maniobra puede hacer que una pared se raje y en una obra estirar una pared genera costo, pérdidas y riesgos humano, la idea es que cada servicio que se haga no tenga ningún contra tiempo y para eso se trabaja diario, esto se logra con charlas, adiestramientos de personal, conversar con los choferes operadores de grúa, el día a día, mantenimiento constantes de las maquinas,

Valor agregado con las maquinas, las maquinas son europeas, son máquinas distintas, porta contenedores se dejan en las obras y cuando ya estén llenos se pasan buscando, si hay una o dos empresas que tiene el mismo tipo de máquinas pero nos caracteriza a nosotros que tenemos una planta de transferencia de residuos sólidos que se trae el desmonte directamente de esa planta y se recicla en la planta nuestra, y lo que no se recicla se lleva a rellenos sanitarios, la competencia lo que hace es de la contractura recoge el contenedor y lo lleva directamente a relleno sanitario, no hace un proceso de selección o reciclaje, no hay un tratamiento de eso, en entienda directamente no Ustedes aprovechan estos residuos, si aprovechamos, pero no es rentable porque reciclar cuesta más que lo que se va a vender

### **Otra fortaleza de la empresa es ese valor agregado de una responsabilidad con el planeta más que nada**

Gestión de personas desde el desarrollo de los empleados, ya que los empleados viven más en el trabajo que en su hogar, aquí tratamos que cuando lleguen se sientan en familia, para que el equipo se sienta confortable, tenga capacitaciones, que tenga charlas motivacionales, que sepan que si se esfuerzan aquí van a seguir creciendo porque somos una empresa joven y que se abren más áreas de trabajo y la idea es promocionar al equipo que tiene mayor tiempo,

El impacto sobre la atención al cliente, disminución de riesgos, generar más ventas, satisfacción al cliente, charlas a las consultoras. ¿Cómo considera el tema del área comercial? las dos caras de la empresa, son primero el trato al cliente a través de los choferes con sus camiones y lo otro el factor comercial que ellos se encargan también de visitar sus obras y ver cómo va, que satisfacción tiene directamente sin encuestas o correos, casi siempre en frente a cara a cara,

**Si a usted lo encierran en una habitación sin tener acceso a ninguna información, al salir después de un mes, que es lo primero que usted quisiera saber, en lo plano laboral**

Cuantos servicios se están haciendo diario, cómo va el mantenimiento de las máquinas que es base fundamental sino no se tendrían el buen servicio que se tiene hoy. Todo esto se refiere al tema de operaciones, de los choferes, la calidad y cantidad del servicio

### **Factores críticos con jerarquía**

Ecología: es un todo

- 1.- Operaciones de calidad
- 2.- Gestión de personas
- 3.- Área comercial
- 4.- Asesoramiento claro al cliente
- 5.- Tecnología y maquinarias
- 6.- Capacitación de los choferes

### **ENTREVISTA 2**

Alejandra Sánchez

Puesto: Asiste de Gerencia

Carrera: Administración

### **Datos generales**

Cajas ecológicas es una empresa pequeña que tiene 10 años en el mercado, nos encargamos a lo que es el transporte para la eliminación de residuos sólidos, a diferencia de otras empresas nosotros tratamos de ver más que nada la eliminación de residuos en un tema ecológico, tratar de darle vida a los residuos que vienen de las obras que ya son totalmente obsoletos, le damos un tratamiento, le damos una etapa de reciclaje, una etapa de transferencia para que estos residuos sean minimizados en su totalidad y llegue al relleno sanitario una cantidad pequeña de estos residuos.

### **¿Cómo podrías describir su crecimiento?**

El crecimiento ha sido progresivo pero ha dependido de la coyuntura del día a día, porque en el año que yo entre que fue 20'16 no había mucho tema ecológico en el Perú,

no había muchas normas, no había lo que se sucedió cuando se desbordó el río, no hubo esos eventos que hicieron que como la gente se cambie el chip, de pensar en que es necesario tener un buen manejo de residuo para que no se generen ese tipo de catástrofes.

**¿Cuál es la misión de tu puesto dentro de esta empresa?**

La misión que yo tengo actualmente es poder encaminar los procesos que se realizan, como encargada de área general de la oficina, tal vez ver el tema de programación de servicios, que los camiones lleguen adecuadamente a su hora, que se le atienda bien al cliente, por otro lado el tema de facturación, el tema de las cobranzas y un poco el manejo de lo que es la caja chica de la empresa.

**¿Podrías describir algunas funciones claves de tu puesto?**

El primero es la facturación y la cobranza, luego veo lo que es el seguimiento de los camiones para que lleguen a una buena hora a un buen destino, otro tema es el de los proveedores de que cancelen oportunamente, los clientes sus facturas, que no haya desbalance, que los trabajadores no se queden sin su pago, darle todo ese seguimiento.

**Algunas funciones auxiliares que realizas**

Le doy reportes al Sr. Rafael de cómo van las labores aquí, se ha habido accidentes, quejas de los clientes, el tema de desacuerdos, tal vez hay trabajadores que no se sienten bien en sus puestos, yo soy la persona que les da esos mensajes o lo que la gente opina al Sr. Rafael

**¿Qué metas a corto plazo o a largo plazo tienes en tu puesto?**

A corto plazo el tema de la facturación, tal vez poder llevar un control de los pagos más óptimos que nos permita no tener la presión de las quincenas o los fines de meses de estar corriendo con los temas de pagos, sino tenerlos mapeados de cierta forma llamar al cliente antes que se cumpla la fecha y nos pueda pagar antes y no tener tantos contratiempos.

A largo plazo como la empresa está en crecimiento no contamos con un sistema para poder llevar mejor nuestros servicios, tenemos actualmente un sistema de Excel que es muy básico donde vemos el registro de las empresas, las cajas que se dejan y las cajas

que se recogen, pero a largo plazo puede ser la implementación de un sistema que podría ser una RP que nos podría ayudar a optimizar nuestros productos.

**¿Cuáles son los factores que hacen que tu tengas éxito en tu gestión y por lo tanto que la empresa también tenga éxito?**

La empresa tiene éxito actualmente porque vemos un tema ambiental y el tema de la cobranza y facturación hacen que la empresa sea rentable porque nosotros al momento de facturar generamos los recursos si yo no facturo la empresa no tiene recursos para poder pagar, para poder comprar nuevos camiones, diversos temas, el tema económico.

**Algún otro factor más**

El tema del seguimiento de los servicios es un tema clave porque tenemos que saber si el cliente se siente satisfecho con nuestros servicios, desde que el chofer llega hasta el momento que se retira debe estar contento con nuestro servicio ya que nosotros tratamos de diferenciarnos a los volquetes convencionales, que llega una persona sin EPPs completos, totalmente desarreglados, no saluda, muchas veces llega de mal humor, le genera tráfico a las obras, entonces darle este seguimiento desde el momento que el chofer sale y se retira y todo queda conforme, no daña ninguna parte de la obra ni genera algún inconveniente.

El seguimiento del área comercial ya que ellos son los que nos traen nuevos clientes a la empresa, sin ellos no podríamos seguir implementado y seguir creciendo como empresa, ya que si no se les genera metas y objetivos semanales, diarios y mensuales no tendríamos nuevos clientes que puedan generar recursos a la empresa.

**Si estuviese un mes en una habitación y no tuviese acceso a ningún tipo de información, después de un mes que sale de esta habitación que es lo primero que le gustaría saber**

Me gustaría saber cuántos servicios son los que han hecho de manera diaria y durante todo el mes ya que si no sé ese número entonces no podría saber si la empresa ha sido rentable, si hemos facturado, si tenemos recursos para seguir subsistiendo.

**Usted ha señalado como factores críticos el seguimiento a las facturaciones, el seguimiento al servicio y el seguimiento al área comercial, si usted tendría que establecer una jerarquía ¿cuál para usted sería el 1ro, 2do y 3ro?**

El primero sería el tema de pagos ya que son los recursos para la empresa, el segundo sería el tema comercial, ya que los nuevos clientes también generan recursos a la empresa y el tercero sería el área de servicios ya que para poder tener esta área de servicios hay que tener clientes, uno no vendría sin el otro y el primer punto que puse que era el área de facturación es porque si no tenemos esta área de facturación tampoco tendríamos clientes.

**Algunos otros factores que a raíz de esta jerarquía que ha puesto se le ocurra**

El tema que está muy hablado es el tema ecológico, el tema ambiental que es un apoyo para nosotros ya que nosotros gestionamos los residuos de una manera óptima de una manera ecológica y apoyamos al medio ambiente ese es un plus que se le da al servicio que brindamos.

**Se podría decir que un factor crítico sería el tema de las políticas ambientales que están afectando a nuestro país**

Las normas ambientales

**Y la difusión de las mismas, el tema de educación ambiental que hace que las personas tengan mayor conciencia**

Se está concientizando a las personas a que lleven un manejo adecuado de los residuos desde casa, si uno no empieza desde casa tampoco puede aplicarlo el ingeniero que está en la obra porque lo último que a ellos les importa en el desarrollo de la obra es a dónde va la basura que ellos generan, eso es lo que nosotros queremos concientizar, muchas veces se les dice a los ingenieros que son muy cercanos, que ya son clientes de nosotros “ingeniero Ud. A dónde se va a las playas en verano” “a me voy a la playa de Miraflores, y si “usted se topa con una madera o un plástico, de dónde cree que eso viene, quién es el genera ese residuo, le gustaría que sus hijos se bañen con esos residuos que Ud. Bota” y como que se quedan sorprendido con ese tema, todo es un proceso y desde el momento que ellos disponen es que generan esta contaminación.

**En el tema de gestión de personas crees que es crítico en el tema de poder administrar a las personas, a los trabajadores de empresa**

Es crítico, porque contamos en la empresa con varias áreas, el área operativa, el área administrativa y en el momento no hay una medición del desempeño de cada uno de los trabajadores, tal vez podríamos optimizarlas haciendo check list si queremos implementarlo también y poder medir el desarrollo de los trabajadores.

**De estos aspectos que nos has mencionado tienes algunos elementos de como los identificas o como los mides Tienes indicadores de como mides estos factores críticos de existo**

Por ahora estamos tratando de implementarlos porque no tenemos un check list listo para poder decir “tal persona hizo esto y es correcto”. No tenemos indicadores claros de estos factores

**ENTREVISTA 3**

Renzo

Puesto: Jefe de prevención de riesgos y gestión ambiental

Tiempo laboral: 4 años, 3 meses

Profesión: Ingeniero Ambiental

**¿Cuál es la misión de tu puesto dentro de la organización?**

Nosotros como misión desde el área de prevención de riesgos y gestión tenemos como misión principal prevenir los riesgos y hacer que los trabajadores puedan trabajar de una manera correcta siguiendo los procedimientos establecidos y que no haya accidentes laborales y por la parte de gestión ambiental también tenemos una misión específica que es evitar la contaminación, controlar las emisiones de polvo, hacer un monitoreo semestrales de calidad ambiental, tenemos también la misión del procesamiento de datos de información ambiental que es consolidado mensualmente y reportado a cada uno de los clientes.

**¿Cuáles son las funciones de tu persona dentro de la organización, dentro de la empresa?**

Dentro de la organización hay varias funciones, una de las cuales es la elaboración y actualización de los procedimientos de trabajo, procedimientos de seguridad, procedimientos operativos, también tenemos la misión de actualizar las matrices Iper, las matrices de identificación de peligros y evaluación de riesgos, las matrices de aspectos ambientales para el tema ambiental, tenemos la misión también de procesamiento de datos que sale de la información que reporta la jefatura de operaciones y apoyar a las demás áreas en temas de seguridad y ambiental.

**¿Qué metas tienes a corto o largo plazo?**

A corto plazo es principalmente prevenir los accidentes laborales, incidentes peligrosos, también mejorar las relaciones comunitarias, evitar los impactos ambientales tanto en manejo de residuos al momento de hacer las prestaciones como dentro de las operaciones de la misma planta, también una meta a corto plazo de manera inmediata es el procesamiento correcto de la información, eso es importantísimo porque de la información que nosotros suministramos a los clientes ellos hacen sus declaraciones anuales, y esas declaraciones anuales tienen un carácter jurídico que de no cumplirse o cumplirse de manera equivocada podría acarrear denuncias civiles a los administrados, a nuestros clientes. A largo plazo nosotros esperamos obtener una certificación internacional, certificarnos y acreditarnos en temas de seguridad, calidad y ambiental.

**¿Estos objetivos que tú has planteado a corto y largo plazo como consideras que tienen un impacto en el negocio de la empresa?**

Es de mucho impacto porque tú al controlar los riesgos que existen en las operaciones de alguna forma garantizas que esas operaciones se estén dando de manera correcta, tú al mejorar los procedimientos en cuanto a calidad que es lo que nosotros esperamos obtener en la certificación de la Tris norma es justamente brindar un servicio adecuado al cliente y que el cliente se sienta satisfecho con nuestro servicio. Y en tema ambiental es un poco controlar los impactos ambientales significativos que podamos tener y mejorar las relaciones comunitarias con la comunidad aquí.

### **¿Cómo podrías definir en algunas palabras lo que hace cajas ecológicas?**

Cajas ecológicas es una empresa operadora que gestiona adecuadamente los residuos de la construcción, aparte es titular de infraestructura de residuos, eso que quiere decir que nosotros valorizamos el residuo sólido y lo convertimos en una oportunidad no solamente para nosotros sino para todas las personas, tengan en cuenta que el tema de residuos aquí en nuestro país es un tema bastante crítico, actualmente existen más 1500 áreas degradadas por residuos sólidos a nivel nacional y bueno nosotros contribuimos de manera significativa con el reciclaje, los residuos e inclusive estamos proponiendo un sistema que va a reaprovechar los residuos de la construcción de manera significativa ya que vamos a elaborar bloquetas de concreto, vamos a elaborar agregados reciclados y morteros que es uno de los proyectos que tenemos a mediano plazo como institución.

### **¿Qué factores críticos identificas en tu puesto?**

Uno de los principales factores a nivel interno como clientes externos o como personas o como trabajadores es justamente el comportamiento de las personas, nosotros trabajamos con personas de los tres niveles educativos, personas que tienen nivel educativo básico-regular, personas que tienen un nivel técnico y hay personas que tiene un nivel profesional y de postgrado, entonces la idea de trabajar con ese tipos de niveles de profesionales y personas, es que entendamos su manera de pensar, en los tres niveles tenemos algunos inconvenientes por parte del comportamiento, a veces personas nuevas no se sienten comprometidas con la empresa, no se identifican, no siguen las instrucciones, no cumplen con los procedimientos, indican que no se le ha notificado cuando si se les ha notificado, entonces esos factores es un tema crítico en cuanto a la prevención de riesgos y a la mejoría de la calidad del producto o del servicio.

### **¿Cuáles son los factores clave de éxito que tiene la empresa desde sus puesto, los factores que hacen que su puesto le de valor a la empresa?**

Uno de los factores claves son la constante capacitación al personal, trabajar de manera transversal y no vertical, nosotros tratamos de darle la confianza al personal para que tengas toda la mente para compartir sus necesidades y de esa manera inducirlos a cumplir de manera efectiva los procedimientos, también algo que nosotros realizamos es fomentar la identidad, no solamente como trabajadores de una empresa de servicios y de residuos sino que crearles la identidad como personas, seres humanos y peruanos,

que ellos entiendan que el tema de residuos en nuestro país es un tema crítico y que la labor que ellos realizan ayuda positivamente y en gran magnitud a solucionar este problema es una buena estrategia que nosotros aplicamos para que los se sientan identificados con la labor que realizan y aprendan a querer su trabajo.

Como factor crítico externo nosotros hemos identificado la propia coyuntura política y la informalidad que nos factores bastante críticos, la coyuntura política afecta al sector de manera macro, si el sector construcción está desacelerada baja la producción bajan los servicios pero si el factor se encuentra políticamente estable hay inversión pública y privada entonces el trabajo aumento, por otro lado informalidad juega un papel bastante fundamental, en nuestro país el tema de la informalidad es un tema bastante crítico porque afecta a actividades formales como nosotros, sino también afecta a poblaciones que no tienen nada que ver, en qué sentido, porque la informalidad en el tema de residuos acarrea una serie de problemáticas porque las personas que se dedican a este negocio de manera informal no llevan los residuos a lugares autorizados sino lo llevan a botaderos, a fajas marginales de los ríos, al mar y eso afecta directamente no solo a nosotros como sociedad sino también a las personas que habitan en esos lugares, entonces es bastante problemático y nos genera un problema crítico para el desarrollo de nuestras actividades.

### **Algún factor crítico o factor clave que haga que tenga éxito la empresa**

Nosotros desde la gerencia general y desde la jefatura de prevención de riesgos hemos ideado una política integrada que se basa en principios de responsabilidad extendida y principios de compromiso con la comunidad, nosotros sin ningún ánimo de lucro hemos propuesto en el paquete de servicios que nosotros realizamos una asistencia técnica a los clientes, nosotros brindamos asistencia técnica gratuita en temas de gestión de residuos de la construcción, no solamente al staff técnico de los proyectos sino también al personal obrero que es principal porque de esa forma damos a conocer cuál es el problema a nivel nacional en cuanto a residuos y ellos a su vez van a difundir el mensaje, entonces ellos van a saber que existen problemas en nuestro país y se llama informalidad y desde sus puestos de trabajos que tienen pueden impulsar a que eso no se dé, que las personas que los contratan difundan este mensaje y también contraten empresas formales, esa es una de las estrategias que nosotros utilizamos desde el área.

**Eso creo que va de la mano con el tema de que ustedes no solo le dan el servicio sino que también le dan una capacitación, sensibilización sobre el tratamiento de estos residuos.**

**¿Cuáles serían las áreas en tu puesto que de fallaran serían determinantes para la estabilidad de empresa?**

Nosotros tenemos dos actividades principales, una que es la prevención de riesgos ocupacionales y enfermedades ocupacionales y el otro es el tema de gestión ambiental, las dos son críticas de fallar ambas la estabilidad de la empresa se vería perjudicada, imagínese que algún trabajador por el ejercicio de sus funciones aquí en la empresa falleciera, entonces el fallecimiento de esa persona acarrearía aparte de problemas legales a la empresa, muchos gastos en cuanto a cubrir esa pérdida humana que es invaluable. Por otro lado el tema de gestión ambiental como es un requerimiento legal, exigencia legal por parte del gobierno tenemos que cumplir, de no hacer los monitoreos a nosotros nos pueden sancionar, nos pueden quitar la licencia, nos pueden clausurar, de no hacer nuestro reporte trimestrales que estamos obligados a hacerlos también , entonces todas las tareas que nosotros realizamos están enmarcadas en una ley que debe cumplirse sí o sí, de no cumplirse la estabilidad de la empresa estaría afectada de manera significativa.

**Yo me imagino como en el primer ejemplo que pusiste que si lamentablemente un trabajador se accidentara de manera mortal y perdiera la vida eso creo que afectaría a tu imagen corporativa, los clientes cuestionarían en si deben trabajar contigo o no.**

Claro porque nos verían como una empresa riesgosa de seguridad ocupacional hablando, igual para temas ambientales también es importante porque también se trata de imagen corporativo, imagínese que saquen alguna publicación o reportaje de nosotros contaminando, es complicado porque nosotros como institución vendemos una imagen que estamos a favor de proteger el ambiente y de realizar todas las acciones necesarias para llevarnos bien con la comunidad, son aspectos que se toman en cuenta y que están siempre presentes en las actividades que realiza la gerencia general es por eso que la gerencia impulsa estos temas.

### **¿Hay competencia?**

Sí, hay competencia de dos tipos, la competencia formal que son empresas operadores que como nosotros luchan día a día por ganarse un cliente.

### **¿Con el mismo modelo de negocio?**

No, algunos tienen otro tipo de modelos, nosotros tenemos uno de los pocos modelos casi únicos de Perú, nosotros brindamos unos contenedores y los vehículos que nosotros utilizamos para hacer el carguío, te permite hacer el carguío en menos de 10 min de manera rápida, sin polución, ruido, en cambio otras competencias formales tienen un sistema de contenedores más grandes con procesos más dificultosos.

### **Entonces podemos decir que el tema técnico o tema de maquinaria es otro factor de éxito**

Sí pero como lo estamos viendo desde el lado de prevención de riesgos y gestión ambiental no lo mencione, esto está más para el lado de operativo.

### **Si tú tuvieses que ordenarlos y darles una jerarquía cuál considerarías que es el más importante**

El más importante es prevención de riesgos porque es necesario evitar los accidentes mortales, accidentes incapacitantes graves, en general todos los accidentes y luego vendría la parte ambiental que también es importante, pero no de la misma forma como llevar un caso de una muerte laboral, los temas de capacitación, fomentar la identidad iría en tercer lugar igual que procesamiento de información.

### **Tomemos uno de los más importantes, tomemos la prevención de riesgos. Cómo mides si estás teniendo éxito o no**

Nosotros tenemos indicadores, hay un indicador que es Horas hombre trabajadas por accidentes laborales cometidos, eso se mide de manera mensual y nosotros emitimos un reporte a la gerencia general para que ellos sepan cuantos accidentes ha habido y por cuantas horas trabajadas, generalmente los accidentes laborales se dan por horas de exposición, mientras más expuesto esté un trabajador a un peligro a un riesgos es más propenso a sufrir un accidente por el peligro o riesgo, no obstante nosotros tenemos actividades fijas que son siempre las mismas pero a nivel de detalle son distintas, no

hay ninguna actividad que nosotros realicemos que sean al 100% iguales porque nosotros brindamos servicios a distintos tipos de proyectos y no todos los proyectos tienen las mismas características, es importante que dentro de los indicadores que tenemos para medir este tipos de aspectos se considere la diferenciación de proyectos, hay también indicadores de horas hombres trabajadas vs accidentes , indicadores de uso de EPPs, horas de capacitación vs accidentes , todos esos aspectos son medibles y de ahí se sacan estadísticas que son cuantificables.

En el tema de manejo ambiental sacamos indicadores de reducción de toneladas de CO<sub>2</sub>, nosotros como planta de valorización de residuos tenemos medidos cuantos residuos se comercializan en un periodo de tiempo, entonces al saber cuántas residuos se comercializan se colocan directamente en la cadena de reciclaje, podemos tener un cálculo de cuantas toneladas de CO<sub>2</sub> se están reduciendo al dejar de emitir ese tipo de emisiones. Por ejemplo por una tonelada de metales reciclados se tiene un indicador de cuantas toneladas de co<sub>2</sub> se están dejando de emitir al ambiente. Son indicadores muy buenos que también se lo compartimos a nuestros clientes, para que ellos sepan que las actividades que ellos realizan al contratar a una empresa formal también tiene una repercusión directa positiva., porque ellos van a ver de la caja ecológica que llevaron de mi obra yo boté 10 kg de metal y eso se traduce a tantas toneladas de co<sub>2</sub> que estoy dejando de emitir. Próximamente vamos a abrir una estadística de huella hídrica porque cada residuo que se transforma en la industria por ejemplo de cartón utiliza tantos litros o metros cúbicos de agua por cada tonelada de cartón elaborado vs 1 tonelada de cartón recalcado, hay una reducción de ese recurso hídrico, también vamos a incluir un cuadro de reducción de la huella hídrica para que el cliente sepa cuanto de agua están tratando de ahorrar.

### **En el tema de capacitación que temas están manejando**

Nosotros hacemos 2 evaluaciones anuales, medimos con una evaluación que tiene una nota al personal para ver cuánto están captando de las charlas y el personal, desde el gerente general hasta el personal de limpieza, personal de seguridad de guardiana lo hace.

### **¿Esta empresa que se considera de alto riesgo?**

Los riesgos son medianos y altos, hay actividades que si tienen alto riesgo.

### **El tema del éxito de las asistencias gratuitas a las asistencias lo miden también**

Hemos incluido un test de entrada y salida, eso nos ayuda a saber cuánto han captado los clientes de las charlas y cuánto valor le dan, en el test de salida hay una evaluación de la misma charla, evaluamos al ponente, el tema, el contenido de la charla, entonces con eso nosotros tenemos una base de datos que nos permite mejorar y aplicar una estrategia para mejorar.

### **Empresa: Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.**

#### **ENTREVISTA 4**

- Empresa: Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C. – CISSAC
- Años de actividad: 16 años de actividad
- Ventas anuales: S/. 50,000,000.00
- Entrevistado: Díaz Costa Julio Cesar

### **Sr Julio, ante todas gracias por aceptar la entrevista. Quisiéramos que nos cuente como inicio su negocio y su rol en el crecimiento del mismo:**

Bueno CISSAC es una empresa promotora inmobiliaria y constructora, ya tiene más de 16 años en el mercado, nosotros empezamos con la construcción de un edificio residencial de 12 unidades inmobiliarias en el distrito de San Borja. Actualmente, el abanico de proyectos de la empresa incluye edificios residenciales, condominios, institutos educativos públicos y privados, complejos deportivos y oficinas prime.

Inicialmente yo era quien veía todo pues recién iniciábamos, pero actualmente las operaciones de la empresa comprenden la gerencia de proyecto, dirección técnica y logística; así como el mercadeo, las ventas y el servicio de post venta de sus proyectos. La empresa ha crecido bastante y tenemos alrededor de 100 colaboradores, lo cual varía dependiendo de la cantidad de proyectos en ejecución.

Mi estrategia siempre fue buscar el liderazgo en innovación de conceptos, diseños, y acabados en cada uno de sus proyectos realizados. La empresa cuenta con un área de

Post-Venta que ha logrado consistentemente la satisfacción de sus clientes, brindando un servicio de calidad que garantiza todos los detalles que pudiese presentarse posterior a la entrega de la unidad inmobiliaria. Ese es una de las claves de CISSAC, cuidamos mucho la calidad de nuestros proyectos. La empresa apunta a consolidar su presencia en provincias, buscando nuevas oportunidades en ciudades en las que ya desarrolló proyectos como Chiclayo, así como en otras plazas urbanas de rápido crecimiento como Arequipa, Tumbes y Tarapoto, el objetivo es seguir expandiéndonos.

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión y funciones dentro de la organización?**

Mi misión es señalar el rumbo de la organización. Mi principal función es ver que todas las gerencias cumplan con sus metas y trabajen coordinadamente.

**2.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

Corto plazo: Que todas las gerencias cumplan con sus metas y trabajen coordinadamente. Largo plazo: Señalar el rumbo de la organización.

**3.- ¿Podría Ud. Detallar cuáles son los factores críticos del éxito dentro de su organización? (Aspectos, recursos, acciones, funciones, actividades y cualquier otro elemento que es determinante en la supervivencia y crecimiento del negocio)**

El factor más crítico para una organización es incorporar a los mejores colaboradores que puedas contratar y lograr que éstos asimilen la misión, valores y cultura de la empresa.

**4.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían los áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

Incorporar “enanos” en la organización. Nota.- Como “enanos” se califica a las contrataciones de personal nuevo que tiene probabilidades nulas sea por capacitación, capacidad o disposición de superar a sus jefes, tales contrataciones pueden ser voluntarias por inseguridad en los líderes de “formar” a un colaborador que en un futuro los podría desplazar en su puesto, entonces la carencia de llegada a la empresa de gente

con capacidad de aportar temas o procedimientos nuevos a la organización hace peligrar el crecimiento futuro.

**5.- ¿Supongamos que hoy lo ubican en un lugar sin acceso a ningún tipo de información sobre su organización, que es lo que más le gustaría saber sobre el negocio si saliera tres meses después?**

El avance las ventas, cobranzas y ejecución de obra de los proyectos. Son básicas para poder determinar cómo camina el negocio.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los factores críticos de éxito mencionados? (Relacionado con la respuesta 3).**

Mencioné solamente uno y es el recurso humano, reitero en este negocio si no constamos con un personal adecuado y comprometido con el proyecto las cosas no funcionarían bien, por eso siempre he buscado rodearme de buenos profesionales que me ayuden a ejecutar los proyectos de forma adecuada para finalmente poder rentabilizar mi inversión. Uno de los problemas que tenemos en la construcción es conseguir superiores y jefes de obras capaces, por eso invertimos mucho tiempo en encontrar el talento adecuado para nuestros proyectos.

**7.- ¿Qué medidas propondría usted para medir los factores críticos de éxito mencionados?**

Tener un proceso de selección riguroso sobre todo en los puestos claves.

## **ENTREVISTA 5**

### **Directora**

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión y funciones dentro de la organización?**

Garantizar el crecimiento de la organización vista como un engranaje de talento humano.

Mis funciones están vinculadas por un lado al compliance legal (desde la tramitología hasta Indecopi) y por otro lado como directora, me veo involucrada en decisiones que

marcan el rumbo de la organización desde el punto de vista financiero, comercial y de negociaciones con terceros interesados (bancos, socios, fondos de inversión, etc.).

**2.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

A corto plazo, que se implemente un sistema de monitoreo permanente en el flujo de caja que permita el cumplimiento de obligaciones inmediatas como de inversión de la organización. Asimismo, la implementación de un control interno permanente. También la profesionalización de nuestros principales cuadros.

A largo plazo, el crecimiento sólido de la organización para ubicarnos dentro de las 10 principales inmobiliarias del país.

**3.- ¿Podría Ud. Detallar cuáles son los factores críticos del éxito dentro de su organización? (Aspectos, recursos, acciones, funciones, actividades y cualquier otro elemento que es determinante en la supervivencia y crecimiento del negocio)**

Valentía para asumir riesgos

Pasión por la mejora continua

Enfoque en la satisfacción del cliente

Mirando siempre el futuro, dando un paso adelante

**4.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían los áreas que de fallar serían determinantes para la estabilidad de empresa?**

Que se construyan proyectos sin un adecuado análisis del mercado objetivo, por tanto, que no sean atractivos a los clientes.

**5.- ¿Supongamos que hoy lo ubican en un lugar sin acceso a ningún tipo de información sobre su organización, que es lo que más le gustaría saber sobre el negocio si saliera tres meses después?**

Venta de los últimos 3 meses

Avance de las obras

Diseño de proyectos nuevos

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los factores críticos de éxito mencionados? (Relacionado con la respuesta 3).**

Enfoque en la satisfacción del cliente

Pasión por la mejora continua

Valentía en la toma de decisiones

**7.- ¿Qué medidas propondría usted para medir los factores críticos de éxito mencionados?**

Encuestas post venta, grupos de enfoque y nivel de ventas en general

Evaluaciones de desempeño, capacitación del recurso humano, seguimiento y empoderamiento

## **ENTREVISTA 6**

### **Gerente administrativo**

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión y funciones dentro de la organización?**

La misión de mi puesto es brindar soporte a todas las áreas de la empresa asegurando la provisión oportuna de bienes y servicios, y entregar información de la situación económica y financiera dentro los plazos establecidos. Así también asegurar el cumplimiento de las funciones propias de logística, contabilidad y gestión humana.

**2.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

Cumplir con la entrega de recursos que cumplan los requerimientos mínimos en tiempo y oportunidad a todas las unidades. Que la información económica sea procesada dentro de los plazos establecidos a fin de que se cumplan con las exigencias legales e interna.

**3.- ¿Podría Ud. detallar cuáles son los factores críticos del éxito dentro de su organización?**

Equipo humano multitarea y comprometido con la organización.

La autonomía en el equipo directivo.

Líder visionario y confiable.

Socios de negocios responsables y honestos.

Disponibilidad de líneas de crédito en entidades financieras.

**4.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían los áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

Todas las áreas se complementan por lo que es imprescindible que funcionen como un “engranaje”.

**5.- ¿Supongamos que hoy lo ubican en un lugar sin acceso a ningún tipo de información sobre su organización, que es lo que más le gustaría saber sobre el negocio si saliera tres meses después?**

Si mi equipo de trabajo se mantiene y si la empresa ha cumplido con los compromisos económicos con todos los stakeholders.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los factores críticos de éxito mencionados? (Relacionado con la respuesta 3).**

1. Líder visionario y confiable.
2. Disponibilidad de líneas de crédito en entidades financieras.
3. Equipo humano multitarea y comprometido con la organización.
4. La autonomía en el equipo directivo.
5. Socios de negocios responsables y honestos.

**7.- ¿Qué medidas propondría usted para medir los factores críticos de éxito mencionados?**

En los que se relacionan con la gestión de talento sería ser cuidadosos con los perfiles al momento de la contratación.

## **ENTREVISTA 7**

### **Gerente comercial**

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión y funciones dentro de la organización?**

Mi misión es ser un facilitador que permita a mi equipo el logro de objetivos permanentes así como la mejora continua a través de procesos claros y precisos.

Mis funciones son diversas y amplias, van desde la definición de la estrategia hasta la implementación de la táctica; me enfoco en la primera aunque no dejo de lado la segunda, me gusta involucrarme en el detalle.

**2.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

**Las metas a lograr son las siguientes.**

A corto plazo:

- Sobrepassar el objetivo de ventas logrando el 110% del presupuesto.
- Cumplir al 100% el presupuesto de gastos.
- Cumplir al 100% el presupuesto de desembolsos y cobranzas.

A mediano plazo:

- Ubicar a CISSAC en los próximos 5 años dentro del top 5 de la industria.
- Vender 70 UI mensuales.
- Lograr 50 desembolsos mensuales

**3.- ¿Podría Ud. detallar cuáles son los factores críticos del éxito dentro de su organización?**

Un factor determinante para el crecimiento es contar con nuevos proyectos, los cuales deben tener un correcto mix de productos que nos permita contar con una velocidad de ventas y rotación de inventarios adecuada, así como diferenciarnos de la competencia. Otro factor relevante es contar con un correcto manejo financiero el cual nos permitirá tener estabilidad y buena imagen de cara a los clientes, bancos y proveedores.

**4.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían los áreas que de fallar serían determinantes para la estabilidad de la empresa?**

No podemos equivocarnos en la ubicación de los proyectos ni en la definición del producto, no tener un buen mix genera que las ventas se desfasen y por lo tanto los ingresos también se retrasan.

**5.- ¿Supongamos que hoy lo ubican en un lugar sin acceso a ningún tipo de información sobre su organización, que es lo que más le gustaría saber sobre el negocio si saliera tres meses después?**

Lo primero que indagaría es acerca de los colaboradores, preguntaría quienes están, cuál fue su producción de ventas y cobranzas para compararlos con el presupuesto y determinar cumplimiento.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los factores críticos de éxito mencionados? (Relacionado con la respuesta 3).**

Mis prioridades son:

1. Lanzamiento de nuevos proyectos
2. Adecuado manejo financiero

**7.- ¿Qué medidas propondría usted para medir los factores críticos de éxito mencionados?**

**Propondría las siguientes medidas:**

- Fijar meta mensual y anual de evaluación de terrenos para concretar al menos 4 proyectos nuevos.
- Determinación de producto altamente competitivo.
- Incremento de capital.
- Emisión de bonos corporativos.

## **ENTREVISTA 8**

**Gerente de proyectos**

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión y funciones dentro de la organización?**

**Misión:**

Es velar para que las unidades inmobiliarias que se construyan, cumplan con los estándares de calidad, seguridad, costo y plazo en su ejecución.

**Funciones dentro de la organización:**

- Elaborar el planeamiento base de las obras.
- Elabora los diccionarios EDT de las partidas a contratar.
- Elabora los documentos de licitación de cada partida.
- Da inducción a los equipos técnicos antes de iniciar las obras.
- Coordina con el equipo técnico de la obra el planeamiento de los trabajos al inicio de estas.
- Realiza la supervisión de la obra en horarios que acuerde con la gerencia general.
- Dirige las reuniones del CTA y acata los acuerdos de este (Comité Técnico Administrativo)

- Supervisa, controla y evalúa el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal técnico y administrativo a su cargo.
- Controlar y exigir que se cumpla el cronograma de obra.
- Supervisar el cumplimiento del plan de seguridad y salud ocupacional de la obra.
- Revisa y autoriza los pedidos de obra
- Revisa los gastos de la caja chica.

**2.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

Mejorar los procedimientos constructivos, teniendo como herramienta básica, la mejora continua, con lo cual se ayudará a posesionar a la organización entre las primeras del país en el rubro.

**3.- ¿Podría Ud. detallar cuáles son los factores críticos del éxito dentro de su organización?**

**En la organización:**

Se debe trabajar mucho en que todos los gerentes, jefes y colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, entendamos que somos una sola unidad, por lo que debemos colaborar y ayudar a simplificar y resolver las diferencias entre áreas ya que va en beneficio directo de la organización.

**En el área de desarrollo:**

Conseguir proyectistas de buen nivel, que tengan experiencia en la elaboración de proyectos de acuerdo al “nicho” y especialidades que se requieran, para evitar demoras en el logro del producto deseado o cambios en los proyectos.

**En el área administrativa:**

Planificar eficientemente los recursos económicos, para evitar la falta de pago a los proveedores en las fechas comprometidas, ya que esto actualmente ocasiona paralizaciones de los trabajos en las diferentes obras. En RRHH, seleccionar mejor a los postores a los cargos de dirección de las obras, para evitar contratar personal que a veces no cumple con el perfil solicitado.

En Logística, se debe lograr tener una cartera de proveedores de buen nivel en las diferentes especialidades, que nos permitan tener abastecimiento oportuno y respuestas de cumplimiento en los trabajos contratados de las obras.

En contabilidad, colaborar más cercanamente con el área de obras para poder cerrar los informes mensuales (RO) y liquidaciones de contratistas en los plazos previstos y tener cierta flexibilidad con los contratistas en la recepción y trámite para el pago de las valorizaciones, ya que dependen de estas para el pago de su personal.

**En el área de obras:**

Mejorar la interacción de los mandos con los colaboradores internos y externos, entendiendo que tanto contratistas como equipo técnico de obras deben ser una sola unidad, para conseguir lograr las metas trazadas las que solo se lograra con el apoyo mutuo.

**En el área de ventas:**

Mejorar la interacción con las otras áreas de la empresa en la definición de promociones y cambios que consideren mejora el producto para su venta.

**4.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

Opino que por la estructura organizacional de la empresa todas las áreas son importantes, por lo que dependemos unas de otras.

**5.- ¿Supongamos que hoy lo ubican en un lugar sin acceso a ningún tipo de información sobre su organización, que es lo que más le gustaría saber sobre el negocio si saliera tres meses después?**

Cuál es el estado económico y posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los factores críticos de éxito mencionados? (Relacionado con la respuesta 3).**

Reitero que la organización funcionaria mejor, si todas las áreas nos complementamos, no considero que haya un área mejor que la otra o que requiera más atención.

**7.- ¿Qué medidas propondría usted para medir los factores críticos de éxito mencionados?**

**En la organización:**

Implementar programas de gestión de personas para mejorar la empatía entre los colaboradores.

**En el área de desarrollo:**

Antes del desarrollo de un proyecto fijar claramente los alcances del producto que se desea lograr.

**En el área administrativa:**

En finanzas: programar los egresos teniendo asegurado los ingresos para poder cumplir con los pagos, e incluir un “colchón” de reserva para imprevistos. En RRHH: comparar los CV con los perfiles de las solicitudes, antes de pasar a entrevista. En Logística: seleccionar a los postores nuevos y no descartar a los proveedores que vienen trabajando con la organización. En contabilidad: hacer excepciones en el horario de entrega de documentos para la programación y pago de valorizaciones.

**En el área de obras:**

Lograr que los proyectos tengan continuidad, para evitar la rotación del personal contratado.

**En el área de ventas:**

Elaborar procedimiento para que se comuniquen las mejoras o cambio que se realicen durante las ventas.

**ENTREVISTA 9**

**Gerente de Proyectos**

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión y funciones dentro de la organización?**

Considero que mi misión es llevar al cliente a un escenario satisfactorio en cuanto a mis funciones del rubro de la ingeniería que realizó en la empresa.

Mis funciones son varias, sin embargo creo yo que la función principal de un colaborador con mi cargo es dar un servicio de calidad y control para la correcta ejecución de las obras de la empresa.

**2.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

Adquirir experiencia profesional de todas las áreas del rubro inmobiliario para así poder crecer como profesional de tal manera que pueda ser de mayor soporte y tener un cargo importante con grandes funciones y ambiciosas metas.

**3.- ¿Podría Ud. detallar cuáles son los factores críticos del éxito dentro de su organización?**

- La innovación constante en el rubro de la inmobiliaria y en el rubro de la construcción
- El control económico tanto a nivel de planificación (Pre –Anteproyecto) y ejecución del proyecto.
- El marketing que realiza CISSAC con los clientes, su reputación y el trato.
- La calidad de persona, la pro actividad y la superación personal de los colaboradores.
- La ambición constante, el compromiso y el buen servicio de los gerentes hacia el exterior.

**4.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

- El área de planificación del proyecto
- El área comercial del proyecto
- El área de administración del proyecto.

**5.- ¿Supongamos que hoy lo ubican en un lugar sin acceso a ningún tipo de información sobre su organización, que es lo que más le gustaría saber sobre el negocio si saliera tres meses después?**

Que haya logrado iniciar los proyectos que tienen en cartera y que las obras que hayan sido ejecutadas fueron realizadas como se había proyectado en beneficio de la empresa.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los factores críticos de éxito mencionados? (Relacionado con la respuesta 3).**

Claro que sí

**7.- ¿Qué medidas propondría usted para medir los factores críticos de éxito mencionados?**

Que haya un área al mismo nivel de gerencia general que se encargue de integrar y reportar el estado de los factores críticos de éxito de la empresa, dicha área debe de estar conformada por líderes y con experiencias gerenciales con la facilidad y autoridad de realizar cambios y mejoras en cada déficit de la empresa.

## **ENTREVISTA 10**

**Jefe logística**

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión y funciones dentro de la organización?**

Mi misión es dar soporte a las diferentes áreas de la empresa.

**Funciones:**

- Coordinar los despachos, pedidos, redistribuciones y recepción con el almacén central y proyectos.
- Cotizar y Negociar con proveedores.
- Abastecimiento de materiales a los proyectos
- Analizar Despachos, Programar Mantenimientos, Análisis de Inventarios, y otros
- Llevar control de órdenes de compra, contratos y documentos de facturación.
- Realizar seguimiento a los proveedores y contratistas para asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega acordados.

**2.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

Mis metas a corto plazo son:

- Emplear procedimientos lo más simples y sencillas posibles, tanto de establecer como de operar y mantener.
- Automatizar los procedimientos que no son necesarios.

- Realizar aprobaciones o toma de decisiones en alguna parte de cada procedimiento para asegurar una perfecta ejecución del mismo.
- Homogeneizar al máximo, sabiendo que no todo es apto para homologar.
- Aceptar que los procedimientos ejecutados no son los ideales o excelentes, sino que se pueden realizar mejoras continuas.

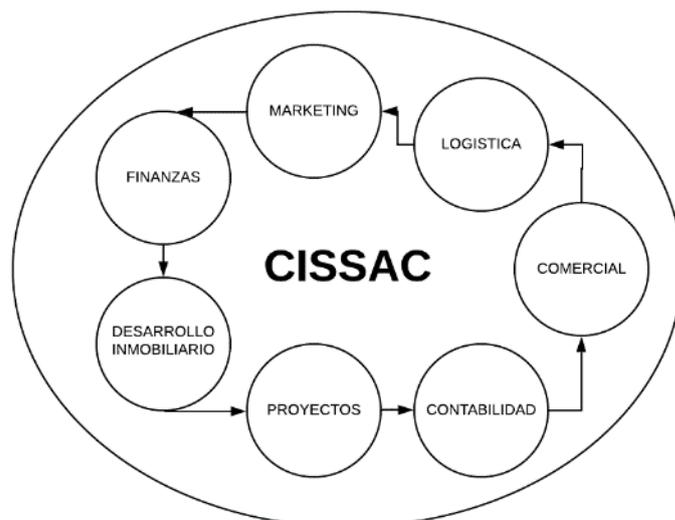
**3.- ¿Podría Ud. Detallar cuáles son los factores críticos del éxito dentro de su organización? (Aspectos, recursos, acciones, funciones, actividades y cualquier otro elemento que es determinante en la supervivencia y crecimiento del negocio)**

- Eficiencia en los costos de cada proyecto
- Innovación constante en nuestros nuevos proyectos
- Aumento de la confiabilidad del cliente hacia nosotros.
- Tiempo de elaboración y ejecución de cada proyecto

**4.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

Todas forman una dirección por lo que si una falla, crea un quiebre en la empresa.

Ejemplo:



**5.- ¿Supongamos que hoy lo ubican en un lugar sin acceso a ningún tipo de información sobre su organización, que es lo que más le gustaría saber sobre el negocio si saliera tres meses después?**

Como está el desarrollo de los proyectos, desde sus inicios hasta el último detalle. A qué público se dirige y cuál sería el valor agregado que nos diferencia del resto de Constructoras.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los factores críticos de éxito mencionados? (Relacionado con la respuesta 3).**

1. Eficiencia en los costos de cada proyecto
2. Innovación constante en nuestros nuevos proyectos
3. Tiempo de elaboración y ejecución de cada proyecto
4. Aumento de la confiabilidad del cliente hacia nosotros.

**7.- ¿Qué medidas propondría usted para medir los factores críticos de éxito mencionados?**

- Cumplir y respetar los procedimientos.
- Elaboración y revisión de costos de cada proyecto según el mercado.
- Elaborar calendarios que detallen fechas estimadas de cada proyecto (diseño, anteproyecto, Metrados, ejecución, etc.), para que cada área mida sus tiempos.
- Estudio de nuevos productos para implementar en nuestros proyectos, que favorezcan al cliente.

## **ENTREVISTA 11**

### **Jefe de ventas**

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión y funciones dentro de la organización?**

Ser parte integral de la visión y los objetivos de la compañía, siguiendo esta línea transmitir e influir de manera positiva en mi equipo de trabajo.

**2.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

- Corto Plazo: Profesionalizar la FFVV lograr un equipo de alto rendimiento capaces de superar las metas comerciales y que generen valor a la compañía.

- Largo Plazo: Ampliar y crear una estructura organizacional sostenida que permita pasar de una empresa familiar a una corporación reconocida en la industria, la misma que me permita escalar posiciones.

**3.- ¿Podría Ud. Detallar cuáles son los factores críticos del éxito dentro de su organización? (Aspectos, recursos, acciones, funciones, actividades y cualquier otro elemento que es determinante en la supervivencia y crecimiento del negocio)**

- Tomar decisiones en el lugar y en el momento adecuado.
- Creación de comités y equipos de trabajo multidisciplinarios para tareas y actividad importantes y específicas.
- Tener un plan estratégico flexible, adaptable y escalable.
- Contar con un equipo de trabajo capaz de alcanzar sus objetivos profesionales y grupales de manera eficaz y eficiente.
- Comunicación.
- Capacidad disruptiva y adaptable a los cambios.
- Entorno económico.

**4.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían los áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

- Comunicación.
- Contar con un equipo de trabajo capaz de alcanzar sus objetivos profesionales y grupales de manera eficaz y eficiente.
- Tener un plan estratégico flexible, adaptable y escalable.

**5.- ¿Supongamos que hoy lo ubican en un lugar sin acceso a ningún tipo de información sobre su organización, que es lo que más le gustaría saber sobre el negocio si saliera tres meses después?**

Saber que estamos haciendo? Conversar con personas claves y revisar kpi's que me permita tener un panorama claro del estatus de la compañía, que se hizo, que no se hizo, a donde queremos llegar y que puedo aportar.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los factores críticos de éxito mencionados? (Relacionado con la respuesta 3).**

- Tener un plan estratégico flexible, adaptable y escalable.
- Comunicación.
- Creación de comités y equipos de trabajo multidisciplinarios para tareas y actividad importantes y específicas. Capacidad disruptiva y adaptable a los cambios.
- Tomar decisiones en el lugar y en el momento adecuado.
- Contar con un equipo de trabajo capaz de alcanzar sus objetivos profesionales y grupales de manera eficaz y eficiente.
- Entornos.

**7.- ¿Qué medidas propondría usted para medir los factores críticos de éxito mencionados?**

Agruparlos según diferentes perspectivas y definir cuál es el valor meta de cada uno, asignar responsables que a través de un cuadro de mando velará por el cumplimiento.

**Empresa Inka Real Perú S.A.C.**

**ENTREVISTA 12**

- Empresa: Inka Real Perú SAC
- Ventas: S/ 16,000,000.00
- Años de actividad: 12 años
- Entrevistado: Gerente General – Víctor Manuel Castro Alama

**Buenos días Sr Manuel, iniciaremos la entrevista, pero antes quisiéramos que nos cuente como empezó en este negocio de la comercialización de arroz:**

Yo llegué de provincia y me puse a trabajar con tío que vendía arroz, inicialmente yo le ayudaba a cargar, pero luego al aprender un poco más también me puse a vender y buscar clientes. Me gustaba mucho vender y veía que tenía talento. Así que comencé a ahorrar y con esos fondos pasando muchos años después decidí poner mi negocio propio. Ya con la experiencia ganada pude sacar adelante el negocio. Conocí a mi esposa y ella también me empezó a ayudar con la parte administrativa del negocio, es ahí que inicia todo. Actualmente abastezco de arroz en lima y también en provincias.

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión dentro de la organización?**

Mi misión es velar por el buen funcionamiento de la venta de arroz controlando desde la compra de arroz que la traemos del Norte y de la Selva principalmente, así como la venta en Lima y Provincias.

**2.- ¿Podría Ud. describirnos sus funciones dentro de la organización?**

Yo me encargo de la compra, tengo mis proveedores conocidos quienes me abastecen de arroz, pero cuando escasea me encargo de buscar otros proveedores, ya con la experiencia uno sabe cómo elegir el producto.

También veo la parte comercial es decir me encargo de buscar licitaciones con el estado, como por ejemplo con las municipalidades o gobiernos regionales, ya que cuando se gana una licitación, el margen es muy bueno. Esa es también mi función. En paralelo también superviso a mi fuerza de ventas para controlar que la venta no caiga.

**3.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

Mi meta principal es mantener las ventas, el mercado está difícil así que busco cuidar mis ventas y también buscar nuevos clientes principalmente a través de licitaciones, ya que las ventas de licitación incrementan fuertemente mis ventas del año. A largo plazo tengo pensado poner mi planta propia donde quiero producir arroz fortificado, ya que el estado requiere de ese producto y son pocas las empresas que la tienen, el arroz fortificado lleva un proceso diferente al arroz convencional y para ello requiero una planta. Anteriormente ya he trabajado con ello, pero lo he tercerizado, sin embargo, mi meta es tener mi planta propia y poder producir en grandes cantidades y marginar mucho más que el arroz convencional. Para ello tengo la intención de comprar un terreno, pero el capital tendré que financiarme de un banco.

**4.- Podría Ud. decirnos, en el orden que se le ocurra, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito en su trabajo en este momento?**

Para mí lo principal son las ventas, porque como el margen es pequeño, tenemos que vender más volumen, a veces para poder vender tenemos que bajar el precio porque la competencia en arroz cada vez es más fuerte, así que cuando vendes por volumen es cuando uno recupera. Mi negocio atiende venta al público y venta al estado. La venta

al estado es lo que permite marginar mejor, por eso yo me enfoco en conseguir licitaciones para la empresa y así vender más volumen a un mejor margen. Lo único malo es que el estado demora mucho en pagar, a veces llegan a pagarte hasta después de 60 o 90 días. En esos casos nos financiamos con bancos para poder afrontar los gastos del negocio.

**5.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

La parte de ventas es muy importante, tanto en aumentar las ventas, pero también en cuidar que los clientes sean buenos y no dejen de pagarte, porque hemos tenido casos en que los clientes no han pagado y hemos tenido que asumir nosotros la perdida. Es vender, pero vender a clientes que paguen.

También podría el abastecimiento, ya que en épocas de verano si es que hay fenómeno del niño la producción de arroz se perjudica y los precios suben, por eso yo trato de abastecerme con anticipación para que este problema no me afecte, pero si es muy importante saber de esto, en nuestro caso ya por la experiencia que tenemos sabemos cómo enfrentarlo, porque anteriormente hemos tenido pérdidas por este caso, debido a que hemos adelantado dinero a nuestros proveedores agricultores y cuando el fenómeno del niño afecto sus campos luego no pudieron cumplir con la entrega del arroz, perjudicándonos a nosotros y generándonos perdidas grandes.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los CSF mencionados? ordenar según importancia que Ud. considera.**

Le daría más importancia primero a las ventas porque es lo principal en mi negocio y más si es en volumen para poder acumular mayor utilidad.

Lo otro importante como mencione es cuidar el abastecimiento, asegurar la mercadería para que puedas atender a tiempo los pedidos, pero teniendo en cuenta los riesgos que hay cuando se le da adelanto a los proveedores de arroz. A la fecha ya no adelanto y si lo hago es en menor cantidad para evitar problemas.

### **7.- ¿Cómo Ud. mide los factores de éxito que Ud. ha identificado??**

Las ventas lo mido mensualmente a través de las notas de ventas que tenemos, eso lo controla y me lo reporta mi contador mensualmente. Tenemos un sistema interno en donde se registra todas las ventas al público y las ventas al estado.

El abastecimiento también lo medimos con las notas de compras mensuales, todas las semanas traemos en camiones el arroz de la selva o del norte y todo eso pasa al sistema interno para ver cuánto de mercadería tenemos y cuanto falta para cumplir con nuestros pedidos.

### **ENTREVISTA 13**

- Empresa: Inka Real Perú SAC
- Ventas: S/ 16,000,000.00
- Años de actividad: 12 años
- Entrevistado: Gerente Financiero– Marco Torres

### **1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión dentro de la organización?**

Mi principal trabajo es brindar una asesoría financiera y contable, a fin de mejorar los indicadores de la empresa. Entre ellos formalizar cada vez más el negocio debido a que cada vez viene creciendo mucho más.

### **2.- ¿Podría Ud. describirnos sus funciones dentro de la organización?**

Yo elaboro y superviso toda la parte financiera, la parte de financiamiento y relación con bancos. Cuando llegue a la empresa lo primero que se me encomendó fue ordenar los estados financieros de INKA REAL, ya que al ser un negocio familiar durante muchos años fue creciendo, pero de forma desordenada y sin mayor control. Por eso mi función es ordenar y lo estoy haciendo a través de la formalización de las ventas, año a año venimos declarando más en la facturación y gradualmente ir dejando la informalidad, ya que como el negocio sigue creciendo es importante que esto se refleje en los estados financieros, porque eso nos permite tener una mejora imagen ante los bancos y nos ayuda a ser sujetos a crédito. Esto es importante porque la empresa tiene mucho interés de crecer, pero para crecer requerimos del apoyo de los bancos.

**3.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

A corto plazo seguir reduciendo los índices de informalidad y continuar ordenando a la empresa. Lo importante es que el gerente general entienda que es necesario formalizarse y eso ayuda a trabajar mejor en favor del negocio familiar. A largo plazo lo que se busca es que esta formalización llegue al 100%

**4.- Podría Ud. decirnos, en el orden que se le ocurra, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito en su trabajo en este momento?**

El financiamiento con los bancos es importante porque cuando vendemos al crédito necesitamos financiarnos con pagares para afrontar los pedidos y gastos de planilla de la empresa, tener una fuerza de ventas que dé resultados es otro factor a tener en cuenta, porque si la venta baja el negocio no camina y también tener proveedores asegurados que nos otorguen buenos precios de arroz, en este rubro tienes que tener proveedores asegurados para que tengas el producto a la brevedad y así cumplir con los pedidos.

**5.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serían determinantes para la estabilidad de la empresa?**

Años anteriores lo que nos ha golpeado fuerte es el factor clima, porque eso afecta a los proveedores y por ende a nosotros. Creo que, si el abastecimiento de arroz cae por temas de producción o precio, nos afecta fuertemente porque no podríamos atender a nuestros clientes y mucho menos licitar con el estado, por eso creo que el abastecimiento es muy importante.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los CSF mencionados? ordenar según importancia que Ud. considera.**

Le daría más importancia al financiamiento con los bancos ya que sin dinero no podemos comprar mercadería y completar nuestros pedidos. Luego vendría el abastecimiento de los productos y finalmente el personal de ventas, ya que ellos tienen que asegurar la venta para el negocio.

## **7.- ¿Cómo Ud. mide los factores de éxito que Ud. ha identificado??**

Todos estos factores los supervisa el gerente, yo me encargo de apoyarlo con la parte financiera, es decir el contacto con los bancos. Por ejemplo, parte de financiamiento lo medimos a través de las ratios financieras para ver en cuanto esta nuestro endeudamiento y también el capital de trabajo, así como las ventas. El abastecimiento lo medimos con el nivel de compras semanal, a través de los controles que llevamos. Y respecto a la fuerza de ventas, todos los días se lleva el control de las ventas diarias que hacen los vendedores, muchos de ellos tienen años con nosotros por lo que son buenos en su trabajo y consiguen buenos resultados.

### **Empresa Master Tractor S.A.C.**

#### **ENTREVISTA 14**

- Empresa: Master Tractor SAC
- Ventas: S/ 856,634,00
- Años de actividad: 18 años
- Cargo: Gerente General - María Jesús Bouby Tolentino

#### **¿Cómo esta Sra. María Jesús?, iniciaremos la entrevista. Por favor cuéntenos sobre la actividad de su negocio y como inicio:**

En el año 2001 funde una empresa inicialmente bajo mi nombre como María Jesús, luego ya le puse la razón social Master Tractor, porque me comencé a dedicar a la importación de repuestos para maquinaria pesada ¿Pero de donde nace la inquietud por ese rubro? Cuando terminé la universidad había estudiado la carrera de ingeniería industrial comencé a viajar, yo tenía un tío que tenía una flota de maquinaria de muchos años y en uno de los viajes me dijo quiero que me consigas un repuesto allá que no lo consigo aquí en Lima, entonces yo lo conseguí en EEUU y lo traje a Perú, ahí comenzó la idea y dije si lo he traído, porque no lo importo, comencé a importar en pequeñas cantidades solo para el porqué no tenía más mercado, y luego comencé a vender a otras personas y empresas, empresas pequeñas que tenían sus máquinas, y los repuestos como no se hacen en el Perú, comencé a importa, seguí creciendo y trabajaba con mi hermano pues era quien conocía, yo conocía la parte de gestión y no de la parte técnica y con mi hermano hacíamos el complemento. Comenzamos a crecer. Tal es así que también abrimos una nueva línea de alquiler de camionetas cuatro por cuatro para las empresas

que daban servicios a las mineras, teníamos dos rubros, pero a medida que íbamos creciendo nos endeudábamos más, pues requeríamos de más capital. También trabajaba con nosotros mi sobrino que era mecánico y comenzamos a dar servicio técnico para reparaciones, también entro a trabajar mi otro hermano y eran familiares cercanos, luego un taller de reparaciones e importación de repuestos. Resulta que hace 8 años fallece mi hermano y al ser una empresa familiar eso golpeo el negocio y me quede en el aire. Pero por tener que asumir las deudas tenía que seguir, pero no seguí creciendo, eliminé la línea de camionetas pues era muy difícil, contrate nuevo personal, pero como yo no tenía el control, comenzó a fallar y también elimine esa línea y me quede solo con la línea de importaciones. En caso elimine personal, y ahora lo administro sola junto al personal necesario. Pero volví a resurgir, desde cero ya que no sabía la parte técnica pues yo solo me dedicaba a gestión y me iba bien, pero no sabía de la otra parte tan importante como es la parte operativa, las dos cosas van de la mano, la parte operativa y la parte de gestión, entonces es muy importante, yo sola con gestión no podía hacer mucho, pero la experiencia queda, entonces la experiencia es fundamental, así estés en nada, pero la experiencia te hace resurgir y nuevamente comencé a endeudarme de manera proporcional.

### **¿Quiénes más la apoyan en el negocio?:**

Para el manejo del negocio cuento con un personal administrativo, personal de ventas y contabilidad externa. Actualmente también me apoya en el negocio mi sobrino quien poco a poco se ha ido involucrando en el negocio. Hemos ido creciendo poco a poco, ya que el negocio inicio desde cero y a medida que teníamos más pedidos, se iba contratando más personal y sobre todo en la parte comercial. El accionariado está conformado por mi sobrino y por mí. Pero la mayoría de servicios lo tercerizó, pues es más rentable, como por ejemplo al agente de aduanas, transportes. Al igual es contador es externo.

### **1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión dentro de la organización?**

Para mí la misión principal de mi negocio es comenzar las actividades y ofrecer una buena cotización a mis clientes, pues ahí inicia la venta, mi misión es vender, pero no vender por vender, es asegurar la venta desde la cotización y termina cuando el cliente cancela el 100%

**2.- ¿Podría Ud. describirnos sus funciones dentro de la organización?**

En mi caso al ser una empresa familiar y por la experiencia que tengo estoy preparada en la parte de gestión, si bien es cierto son ingeniera industrial, también estudie la parte de administración, pero mi función es global, ver desde la parte de limpiar y también la parte con los bancos y también ver la parte contable, porque los números debo de plasmarlos para mantener mi relación con los bancos, si bien tengo un contador, yo misma también superviso de cerca y luego el contador ve la parte netamente contable, pero yo hago todo, veo desde la cotización, hablo con los clientes, tengo personal que me apoya, pero igual yo estoy inmersa en todo, estoy atenta a los impuestos con Sunat, para que no se nos pase y también de la parte financiera, pues de ahí nos financiamos. Yo hago de director de orquesta.

**3.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

En mi caso, como tuve un quiebre, mi meta es volver a lograr lo que en la primera etapa yo tuve, yo tengo dos periodos en mi empresa, una en la que yo solo hice gestión y mi hermano hacia lo operativo, pero ahora mi meta es seguir estudiando la parte técnica, por ello ahora mi meta es involucrarme en el conocimiento técnico de los respuestas para poder hablar de igual a igual con el cliente y a largo plazo recuperar lo que antes tuve, recuperar mis líneas de negocio, mi líneas de servicio, todo ello lo podre lograr si tengo el conocimiento, la parte operativa no me importo, pero ahora entiendo que era muy importante. En 5 años yo vería a mi empresa más fortalecido, tengo patrimonio que me ayuda, el patrimonio lo he mantenido. Dentro de 5 años me vero retomar lo que tuve recuperando las líneas de negocio.

**4.- Podría Ud. decirnos, en el orden que se le ocurra, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito en su trabajo en este momento?**

En mi caso el factor crítico creo que soy yo que soy la gerente, porque tengo un conocimiento de estudios y de experiencia, porque la experiencia con los estudios se complementa, yo no volvería a caer en el error que tuve en la primera etapa de mi negocio, nunca me intereso la parte operativa solamente me dedique a la parte de gestión y en una empresa familiar es importante conocer todo desde abajo, todas las actividades que involucra el crecimiento del negocio.

El otro factor que hay que aprovechar es el entorno político del país, porque mi sector se mueve en el sector minero y la parte minera tiene sus altas y bajas, lamentablemente en este momento hay mucho conflicto en la parte minera, con la caída de Odebrech y con todas las huelgas que se están presentando y no dejan avanzar y eso nos afecta directamente. Pero también tiene su momento bueno, también hay un momento en que se estabiliza y hay mucha inversión, porque las inversiones en minería son muy fuertes y las empresas deben aprovechar ese momento. Ahora está en receso, pero luego se estabilizará y si hacemos un análisis, siempre la minería se ha mantenido, tiene sus bajas y luego retoma. Si se mueve la minería, se mueven las máquinas y si se mueven las máquinas, se mueven los repuestos.

Un factor importante también es el sistema financiero, es fundamental, aquí las ventas son fuertes y cuando uno importa debe pagar al contado, así como los impuestos en aduanas, pero por el contrario los clientes te pagan al crédito, por eso en mi caso es importante estar bien en el sistema financiero de tal forma que cuando tenga un pedido grande, acepto porque tengo el respaldo financiero del banco, la parte financiera va de la mano para que pueda cumplir con el cliente.

Cuando una empresa es familiar, involucra varios factores, lamentablemente uno no puede separar este es mi trabajo, este es mi casa, pues influye el tema familiar. El éxito es mantener un equilibrio entre la familia y el trabajo, la familia tiene mucho que ver, si tu fallas en la empresa, también jalas a la familia. Los conflictos familiares influyen mucho. Cuanto tienes trabajando a tus sobrinos, tíos, familia, también hay bastantes conflictos, es mucho más difícil que trabajar con desconocidos, por ello el tema de los conflictos hay que mantenerlo en equilibrio, porque si no uno también queda mal con la toda la familia.

El éxito también está en la venta, es decir es importante mantener una buena relación con el cliente, pues el cliente tiene un abanico de posibilidades, por eso yo como gerente tengo que darle mi tiempo para mantener una buena relación con mi cliente, hasta llamarlo por las puras para preguntarle cómo ha amanecido. Por eso lo básico es tener una buena relación, pero también lo importante es mantenerlo, para que sea un cliente

fiel, tú también tienes que serle fiel y hacerle ver que tú le estas dando lo que el necesita. Si el cliente ve que tú le estas solucionando su problema, ya lo tienes ganado.

**5.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

Si falla la venta, se desestabiliza, pues no habría ingreso, aquí lo importante es que la venta se mantenga. La venta es el resultado de una buena cotización, de fallar la venta significa que está fallando todo, desde la relación con el cliente y la cotización. Cuando la relación es buena el cliente se mantendrá, por ejemplo, si el cliente llama y no le contesto ya estoy perdiendo. La venta es un proceso, no es algo simple.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los CSF mencionados? ordenar según importancia que Ud. considera.**

Para mí es básicamente tener una buena relación con el cliente, porque si una empresa no tiene ingresos, no tiene nada, por eso una empresa tiene que cuidar a sus clientes. Y numero dos el sistema financiero y las personas con las que uno trabaja como proveedores. También es un tema delicado el tema de la familia, es decir la relación familiar.

**7.- ¿Cómo Ud. mide los factores de éxito que Ud. ha identificado??**

Por ejemplo, lo mido si los clientes me llaman no solo por la venta, sino que me llaman para contarme sus problemas y yo tengo que darme mi tiempo para escucharlos, si ellos me llaman no solo para comprarme, sino por otras razones, de esa forma mido su fidelidad que tienen, porque una venta empieza desde el momento que te tienen confianza. Yo no puedo tocar la puerta y vender, yo primero tengo que hacerme su amigo. La venta se basa en la confianza y la amistad. Luego la venta viene sola.

En el caso de financiamiento yo lo mido en la medida que yo cumplo con mis pagos, y de esa manera el banco me cumple, de esa forma el banco te apoya. Yo lo mido en fusión del apoyo del banco.

**Empresa: Nova Industrial Tools S.A.C.**

## **ENTREVISTA 15**

Años de actividad: 18 años

Ventas anuales: S/. 22,042,000.00

Max San Román- Gerente de administración

### **Buenos días Max, ante todo gracias por el tiempo que me brindas, quisiera que iniciemos contándome sobre tu negocio y como se iniciaron**

Claro, nuestra razón social es NOVA INDUSTRIAL TOOL SAC cuya marca comercial es NOVA MAQUINARIAS, nosotros nos iniciamos por el año 2001, venimos operando hace 17 años, sin embargo, la experiencia de mi padre quien fue el fundador Don Máximo San Román data desde año 79 siendo el un ingeniero muy destacado que se inició fabricando máquinas para amasar y hornear pan, es ahí donde se inicia todo este camino. El negocio familiar inicia con NOVA INDUSTRIAL TOOL SAC, sin embargo, a la fecha se ha logrado ampliar el giro complementando con otros negocios familiares como NOVA VISION quien se encarga del servicio de post venta de más maquinarias que vendemos, también tenemos a NOVA ESCUELA cuyo fin es brindar servicios educativos relacionados con la panadería. Es decir, con estas tres empresas buscamos cerrar el círculo completo del negocio en el rubro de panificación y panadería. Pero para este 2019 hemos empezado a incursionar en el rubro de gastronomía. Tenemos todo la experiencia y conocimiento para poder implementarlo y más aun considerando que el Perú registra un gran potencial en el rubro gastronómico que lo inicio hace muchos años el gran Gastón Acurio.

### **¿Y cómo opera NOVA MAQUINARIAS?**

Nosotros fabricamos todo tipo de máquinas panificadoras, para ello nos proveemos localmente y del exterior los materiales como planchas de acero y accesorios requeridos para las maquinarias. Constantemente buscamos mejorar nuestra tecnología y para ello contamos con una serie de ingenieros expertos en el rubro y ello nos ha permitido mantener una marca muy bien posicionada por muchos años y con altos estándares de calidad. Nuestra cartera de clientes son personas naturales, es decir los panaderos, pero también atendemos a grandes empresas como cadenas de hoteles, restaurantes.... Uno de nuestros principales clientes es SUPERMERCADOS PERUANOS.

### **¿Y qué miembros de la familia participan en el negocio?**

Mi padre Máximo San Román y mi madre Irene Guerra de San Román forman parte del directorio y accionariado. Mi hermana Alina San Román se encuentra a cargo de la gerencia de NOVA ESCUELA y yo a cargo de la gerencia administrativa de NOVA MAQUINARIA y NOVA VISION, por lo que la administración principalmente es dirigida por nosotros que somos la segunda generación, mi padre también interviene, pero él actualmente se entretiene fabricando y mejorando sus maquinarias de panificación debido a que esa es su pasión.

### **1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión dentro de la organización?**

Creo que mi misión es la de seguir desarrollando y mejorando cada proceso de la empresa con la finalidad de convertirnos en una de las principales marcas en maquinaria para panificación, pastelería y gastronomía a nivel nacional e internacional, pues nuestro objetivo es llegar a exportar nuestras maquinarias.

### **2.- ¿Podría Ud. describirnos sus funciones dentro de la organización?**

Como Gerente de Administración me encargo de la parte comercial y financiera del negocio, así mismo superviso la producción desde la captación de materiales hasta el término de la fabricación de los productos finales. Otro aspecto que me encargo de supervisar es la parte de recursos humanos pues es un tema primordial tener al personal competente, así como tenerlo contento trabajando en nuestra empresa.

### **3.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

Hay un trabajo que venimos haciendo en estos momentos y se trata de la automatización de los procesos de producción debido a que apuntamos como empresa a reducir los costos y gastos de producción en un 30% menos, esto con la finalidad de estar preparados para los próximos años y afrontar de forma adecuada la coyuntura difícil que atraviesa nuestro país. Como meta a largo plazo tengo la tarea de encaminar la exportación de nuestra producción de maquinarias al exterior a países como Ecuador, Chile y Colombia. Actualmente estamos exportando, pero puntualmente y en poca cantidad, sin embargo, el objetivo es expandir nuestra exportación. Contamos con la

tecnología e infraestructura, sin embargo, aún debemos mejorar procesos internos para poder estar completamente preparados.

**4.- Podría Ud. decirnos, en el orden que se le ocurra, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito en su trabajo en este momento?**

Para mí el primero es identificar el talento de cada uno de los miembros de la familia, lo que pasa es que a mí por ejemplo yo soy ingeniero industrial y uno aprende de todo, también me gusta el marketing, también lo estudiamos en ingeniería industrial y manejo mucha prospectiva, ese es mi talento, pero como yo no puedo hacer todo, tengo que encontrar gente que tenga otras habilidades que yo no tengo, para que así en su conjunto podamos lograr los objetivos del negocio. Por ello para mí es muy importante identificar el talento adecuado y potenciarlo al máximo en favor de la empresa.

En mi familia yo soy ingeniero industrial y me encargo de administrar a las dos empresas, sin embargo, mi hermana Alina quien tiene otros talentos se encarga de manejar toda la parte de recursos humanos de las tres empresas del grupo familiar. En conclusión, cada uno pone en práctica sus talentos y habilidades en favor del negocio familiar. Otro factor muy importante es la parte de producción, ya que al ser un negocio que fabrica sus propios productos tiene y debe de cuidar mucho la parte de la calidad del producto y sobre todo siempre estar buscando mejorar, es decir innovar para tener un producto competitivo en el mercado. También debemos de cuidar los costos de producción, encontrar o buscar cómo ir reduciendo los costos para poder mantener nuestros márgenes, ahora que el mercado esta tan competitivo.

**5.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

Yo creo que la parte comercial es importante, si las ventas se caen todo se paraliza. Nosotros tenemos a la fecha una fuerza de ventas que se encarga de abarcar todas las zonas posibles para poder colocar los productos, pero también tratamos de buscar clientes grandes y corporativos para no solo depender de la venta a panaderías y restaurantes, sino a grandes hoteles y supermercados.

Si esta área falla, todo repercute de manera negativa para la empresa, ya que no podríamos cumplir con los pagos a proveedores y con bancos.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los CSF mencionados? ordenar según importancia que Ud. considera.**

Creo que lo más importante es contar con el personal adecuado, es decir tener a los miembros de la familia con las habilidades necesarios para poder desempeñar un buen trabajo en la empresa. Así mismo cuando se contrata gente externa yo cuido mucho de elegir al personal adecuado, ya que de eso dependerá el éxito de mi empresa. En segundo lugar, mencionaré que la producción es un área muy importante, porque si no se planifica y se dirige de manera correcta la producción generaría grandes pérdidas para la empresa y sobre todo quedaríamos mal con nuestros clientes, dañando gravemente la reputación que Nova ha ganado durante muchos años en el mercado.

**7.- ¿Cómo Ud. mide los factores de éxito que Ud. ha identificado??**

El personal lo mido a través de los resultados que genera cada trabajador o miembro de la familia. En la empresa manejamos indicadores y reportes mensuales donde cada uno expone sus avances y el resultado de los avances encomendados. Tenemos la suerte de contar con un personal comprometido que entrega todo su esfuerzo para lograr éxito en favor de la empresa. Por el lado de la producción, lo medimos en función a la calidad del producto, pues todas las maquinarias pasan por un proceso de control de calidad que nos permite si la producción va yendo bien. El otro lado son los comentarios de los clientes quienes son la mejor publicidad y a través de sus opiniones nos damos cuenta de que nuestra producción de maquinarias está cumpliendo con sus expectativas.

**ENTREVISTA 16**

Empresa: Nova Industrial Tools S.A.C.

Años de actividad: 18 años

Ventas anuales: S/. 22,042,000.00

Entrevistado: Alina San Román – Gerente de Recursos humanos.

**Un gusto Alina, a continuación, desearía que me cuentes como iniciaste en la empresa Nova.**

Bueno, yo inicialmente no participaba mucho en el negocio familiar, sin embargo, al pasar el tiempo me di cuenta que la empresa NOVA tenía un potencial por el lado de la capacitación a los panaderos que les vendíamos las máquinas de panificación y

pastelería, por ello decidimos abrir una nueva razón que es la ESCUELA NOVA la cual yo administro y forma parte del grupo de empresas de la familia San Román. Adicionalmente actualmente me encargo del manejo de los recursos humanos de las tres empresas del grupo. Mi pasión siempre ha sido la capacitación y todo lo vinculado al manejo de personas.

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión dentro de la organización?**

Mi misión es velar que las tres empresas del grupo familiar Nova cuente con un personal altamente calificado y con las habilidades necesarias para que realicen un buen trabajo para la empresa. Como gerente de recurso humanos me encargo de ver todo el proceso de selección del personal, claro que para ello tengo un equipo de trabajo que me apoya, pero yo monitoreo que todo marche bien y siempre contemos con las mejores personas.

**2.- ¿Podría Ud. describirnos sus funciones dentro de la organización?**

Me encargo de velar por el proceso de selección, el pago de planillas, capacitación que es lo que me apasiona, actualmente estas funciones las vengo realizando para las tres empresas del grupo familiar. Inicialmente solo veía lo que correspondía a la Escuela Nova, pero debido a que es mi talento y me gusta se acordó que también vea la parte de recursos humanos del resto de empresas.

**3.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

A corto plazo estamos buscando tener el personal más capacitado y preparado, para ello estamos invitando a profesionales del exterior que vienen a dar capacitaciones a nuestro personal y clientes, de esa forma nuestro personal cada vez está dando mejores resultados. Buscamos mejorar nuestros procesos, debido a que nuestra meta a largo plazo es crecer y expandirnos al exterior.

**4.- Podría Ud. decirnos, en el orden que se le ocurra, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito en su trabajo en este momento?**

Creo que uno de ellos es el tener un personal altamente calificado, porque si no es así se pueden cometer errores que al final perjudican a la empresa. Es por ello que en la familia nos distribuimos las tareas en base a las habilidades que tiene cada uno. Por ejemplo, mi Hermano Max se encarga de la parte administrativa y comercial que es su

fuerte y yo de la parte de recursos humanos. Mi padre que es ingeniero industrial siempre se dedica a la parte de producción, aunque actualmente en menor proporción por su edad.

El otro factor importante es la calidad de nuestros productos, nosotros cuidamos mucho la calidad de nuestros productos y sobre todo siempre buscamos innovar y mejorar nuestra tecnología. Desde hace muchos años la marca NOVA es conocida por el prestigio de sus maquinarias y eso es un factor muy importante y que debemos cuidarlo.

**5.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

Opino que, si algo falla en el proceso de producción, desde que se compran los materiales de forma local o del exterior, eso podría repercutir en la calidad de nuestro producto final. Considero que la producción es una parte clave del negocio y si falla tendríamos grandes pérdidas y sobre todo quedaríamos mal con nuestros clientes.

También podría mencionar que es importante el tener una familia unida que trabaje con el mismo compromiso, ya que se puede dar el caso de que por ser de la familia pueda existir descuido y ello podría generar problemas al negocio, pero en la familia Nova siempre hemos estado comprometidos con las metas del negocio.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los CSF mencionados? ordenar según importancia que Ud. considera.**

En primer lugar, citaría a la producción, ya que es una parte vital para evitar gastos innecesarios y problemas con nuestros clientes finales por futuros reclamos por baja calidad o desperfectos.

Lo otro sería el personal, si no se tiene el personal capaz, las áreas empezarán a fallar.

**7.- ¿Cómo Ud. mide los factores de éxito que Ud. ha identificado??**

En el caso de la producción se llevan reportes de control de calidad, el jefe de control de calidad está monitoreando cada proceso, desde que llegan los materiales para el armado de las maquinarias, así mismo las maquinas llevan un sistema interno y ello también es revisado previo al ensamblaje. Todo el proceso está monitoreado.

En el caso del personal se llevan mensualmente cursos de capacitación y la medición del trabajo se da a través de supervisión y los jefes en los comités dan un informe de cómo va avanzando su personal. Esto a la larga también se logra percibir en el clima de la empresa.

**Empresa: Nutri Granja E.I.R.L**

**ENTREVISTA 17**

Años de actividad: 13 años

Ventas anuales: S/. 950,000.00

Hernán Chiara Cayo- Gerente General

Lo que nosotros trabajamos en lo que es avicultura, la empresa Nutri granja de villa, exclusivamente en lo que es crianza de codornices, para empezar, como inicié en la empresa en lo que s criar codornices, anteriormente empezamos en lo que es textil y bueno la empresa con los problemas de productos chinos, bajó el negocio y empezamos en este negocio con un plan piloto de 50 aves y bueno nos daba resultados y empezamos a aumentar más aves. Hoy en día, en la actualidad mayormente nos dedicamos a la venta de codornices, huevos y aparte de ello de aves para diferentes granjas y aparte de eso el estiércol que es el guano de codorniz para la agricultura, son 3 productos que vendemos.

**Entonces es el huevo, la carne y el guano**

Son 3 productos que vendemos y actualmente tenemos alrededor de 36000 codornices que tenemos en lo que es producción, a parte tenemos lo que son las reproductoras que tenemos 2500 aves de las tres línea japonesas mexicanas y las americanas que se hace c cruce y bueno también tenemos lo que es línea de incubación que acá en Villa María y hay proyectos que vienen pronto para poder aumentar más la producción de aves

**Quiénes son sus principales clientes**

Mis clientes en si aparte lo que es mercado local, también mandamos a provincia lo que es huevos, lo que es carne si es acá, huevos mandamos a Cusco, Arequipa y Ayacucho y lo que es guano es mandado exclusivamente a la selva para lo que es producción de fruta, para la agricultura

**Y en esta empresa quiénes de su familia participan**

Actualmente tengo 3 personas, aparte 2 personas son extrañas, aparte trabajamos con mi hermano, mi hijo y mi esposa, cada uno ya tiene sus función y nos repartimos el trabajo

**Con este negocio cuántos años tiene usted**

Bueno vamos 13 años en lo que es la avicultura

**Cuál es la misión de usted en su organización como gerente general**

Aquí en nutri granja de villa mi misión es velar por la calidad del producto, exclusivamente por lo que es huevo de codorniz y la producción.

**Nos podría describir cuáles son las funciones que tiene en la empresa**

Las funciones es supervisar lo que son los galpones de producción y a la vez supervisar lo que son las reproductoras, lo que son las áreas de incubación y lo que es sanidad, ventas, y repartos.

**Cuál considera Ud. Que son las metas como gerente general a corto plazo o a lo largo plazo dentro de la empresa**

Bueno a corto plazo este año nuestro propósito debería llegar a 40000 aves de producción porque un porcentaje de huevos, con un 10% no nos abastecemos y ese vacío debemos completarlo. A largo plazo para el próximo año iniciamos el trabajo y debería culminarlo a mediados del 2020, una sucursal en Cañete, otra granja.

**Alguna idea más de ambición a largo plazo**

Bueno el próximo año comenzamos con el plan piloto de mejorar el sistema automatizado de la granja, para la mejora de precios del mercado, mejorar lo que es la limpieza y el recojo de huevos, empezamos a invertir.

**Cuáles son los factores críticos de éxito en su trabajo en este momento**

Los factores en este momento es la dedicación, no trabajamos 8 horas, nosotros trabajamos 14 horas diarias y las 14 horas es porque tenemos un objetivo que tenemos

que lograr y en verdad encantados de trabajar,. Nosotros no nos cansamos, trabajamos porque tenemos un propósito a donde llegar

**Algún otro factor crítico de éxito**

Aparte de ello tengo que estar en la producción, revisando en la granja, eso es importante la parte de producción de los huevos y la sanidad de las aves, sin ellos las aves se enferman y no producen bien.

**Cuáles son las actividades que de fallar serían determinantes para desestabilizar la empresa**

Yo superviso lo que es la producción y me encargo lo de las ventas, además de no que es incubación, si no estuviera no marcharía el negocio.

**Ósea si no se trabajara con la producción, de mejorarla continuamente y no se trabajará de la mano con los clientes**

Entonces no marcharía bien

**Si a usted lo encerraran en cuarto por tres meses, sin ningún dato, sin ninguna información cuando Ud. Salga de la habitación que es lo primero que quisiera saber**

Lo primero es la parte de producción, quiero saber cuántas aves tengo y cuánto me está produciendo y sobretodo la sanidad, saber si mis aves están enfermas porque eso influye bastante.

**Ud. Ha mencionado el tema de producción, el tema de sanidad y el tema de ventas, usted podría señalarmos de manera jerárquica, cuál sería el más importante y el menos importante**

Par mí la más importante es la parte de producción, segundo la sanidad y tercero ventas

**Ud. consideraría algún aspecto a nivel de contexto, a nivel de otras empresas, qué le hace a Ud. Ser más competitivo con otras empresas de su mismo rubro.**

Bueno lo que marca la diferencia es la calidad y la puntualidad de un producto.

**Ud. Cree que hay factores políticos que también tienen que con su empresa por ejemplo el tema de la economía, gobierno de turno**

Sí influye bastante sobre todo por la demanda de maíz, por ejemplo, hablamos de los insumos, el dólar sube o baja y cuando se eleva hay variaciones y depende de cada gobierno hay apoyo a los agricultores y cuando hay apoyo se pueden manejar mejores precios del maíz, pero cuando no hay apoyo dejan de producir maíz y nos afecta en nuestro rubro y tenemos que comprar maíz argentino y el valor nutricional no es el mismo.

**Ud. Ha señalado que trabaja su esposa, su hno. y su hijo como Ud. identificaría el tipo de relaciones de alguna manera laboral**

Somos un equipo, cada uno tiene su tipo de área determinada y sobre todo influye bastante porque somos un equipo y el negocio para que marche mejor ellos ponen más ganas y darle solución

**Ud. considera que trabajar con su familia es un factor de éxito para su empresa**

Así es. Porque cada miembro tiene asignado su función y entre todos aportamos al negocio, sin importar el horario de trabajo.

**Cómo Ud. Mide los factores críticos de éxito que usted ha identificado.**

El factor producción en comparación de las demás granjas está botando un 65%, 70% y lo que es nutri granja, lo que es nuestra granja tiene un 85% de producción

La calidad se mide por el tamaño de huevo, es mayormente de estándar a grande y lo que es la consistencia de la cáscara de huevo, marcamos la diferencia con la competencia. La sanidad, nosotros trabajamos con laboratorio, siempre estamos pendiente en lo que área de patología de la San Marcos, siempre previniendo, siempre no faltan algunas enfermedades y la desinsectación compramos productos porque es importante. La unión familiar, el un equipo, investigando cada vez más, logrando más propósitos, es importante que la familia esté en el negocio.

Las ventas, nuestros clientes se recomiendan y eso es importante por calidad de nuestros productos.

**Cuál es el promedio de antigüedad de sus clientes**

Tengo clientes desde que inicié, hasta el momento seguimos trabajando con ellos, son 5 clientes, no se ha ido ningún cliente, seguimos trabajando, seguimos captando más, tenemos bastante diálogo con nuestros clientes y eso es importante por qué sino como venderíamos.

## **ENTREVISTA 18**

Empresa: Nutri Granja E.I.R.L.

Entrevistado: Laura Pacheco - Supervisor de Ventas

Ventas anuales: S/ 500,000.00

Años de actividad: 13 años

### **Sra. Laura buenas tardes, le agradeceríamos nos cuente sobre el negocio y en general como es su trabajo en Nutri Granja:**

Bueno yo soy la esposa del Sr Hernán Chiara, nosotros iniciamos el negocio hace 13 años con una producción de huevos bien pequeña, el objetivo era ir probando hasta que conociéramos bien el funcionamiento de la avícola. Mi esposo se capacitaba constantemente para seguir aprendiendo, iba a las universidades para poder recibir orientación en la crianza de aves, así como en su alimentación. Fue así que poco a poco íbamos incrementando la producción de huevos y tuvimos que alquilar otro local para poder tener más aves para la producción de huevos de codorniz. A medida que mis hijos fueron creciendo también apoyaban a su padre y también se unió mi cuñado al negocio porque crecíamos más y faltaba más personal. Yo me he dedicado principalmente a ver la parte de ventas y mi esposo principalmente a la parte de producción. Fue así que iniciamos en este negocio de la venta de huevos de codorniz.

#### **1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión dentro de la organización?**

Mi tarea es velar que las ventas siempre sigan en constante crecimiento. Yo me encargo de supervisar la venta diaria, así también controlo y monitoreo a la fuerza de ventas para que vaya a existir merma o pérdida del producto.

#### **2.- ¿Podría Ud. describirnos sus funciones dentro de la organización?**

Yo realizo ventas, pero también monitoreo a la fuerza de ventas. También me encargo de cuidar a la clientela, es decir verificar que siempre estén contentos con nuestro

servicio y producto, ya que la clave de este negocio es tener al cliente contento y fidelizado. Nuestros clientes tienen muchos años con nosotros y son fieles, pero eso requiere de mucho cuidado y de eso me encargo yo, ver toda la parte de las ventas.

**3.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

A corto plazo tenemos la meta de llegar a incrementar la venta de huevos de codorniz, actualmente estamos vendiendo aproximadamente 35 mil huevos, pero la meta es llegar a fin de año a 50 mil. Para ello estamos viendo ampliar nuestra planta en Cañete. Pero la planta aun va a demorar un poco por lo que esa podría ser la meta a largo plazo.

**4.- Podría Ud. decirnos, en el orden que se le ocurra, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito en su trabajo en este momento?**

Es importante cuidar a los clientes, porque sin los clientes no hay negocio. Nosotros buscamos fidelizar al cliente tratándolo como nuestro amigo, así es difícil que se vaya con la competencia. Lo otro es que cuidamos mucho la calidad de nuestros productos. Mi esposo se encarga de siempre informarse para producir cada vez más huevos de calidad. El tamaño y la consistencia es lo que esperan los clientes. Siempre hemos cumplido con otorgar un buen producto y eso creo que es lo que nos ha permitido durar tantos años con este negocio.

**5.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

Un factor bien delicado es el cuidado de las aves, ya que si se enferman pueden morir o dejar de producir huevos. Ya nos ha pasado hace años que cuando no se controlaba la comida o el agua muchas de ellas enfermaban y morían. Esas pérdidas son terribles, pero la experiencia enseña y ahora tenemos mucho cuidado con la producción en general ya que si se descuida puede ocasionar grandes pérdidas al negocio.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los CSF mencionados? ordenar según importancia que Ud. considera.**

La calidad de los productos

La producción

La atención a los clientes.

**7.- ¿Cómo Ud. mide los factores de éxito que Ud. ha identificado??**

En el caso de la calidad de los productos mi esposo constantemente lleva al laboratorio las muestras de la producción para vigilar que se esté dando de forma adecuada. En el caso de la producción el monitorea de que la cantidad de huevos se mantenga y no exista pérdidas o mermas de huevos. La atención al cliente lo medimos a través de las confianzas y fidelidad con nuestros productos. Por eso nos siguen comprando por tantos años y no se van con la competencia.

**Empresa Pluri Markets S.A.C.**

**ENTREVISTA 19**

Entrevistado: Rossana Gamarra – Gerente General

Empresa: Pluri Markets S.R.L.

Años de actividad: 25 AÑOS

Ventas: S/. 1,850,000.00

**Buenos días, Rossana ante todo gracias por el tiempo que me brindas, quisiera que iniciemos contándome sobre tu negocio y cómo se iniciaron**

Nosotros iniciamos esta empresa dando servicios a pequeños Market abasteciéndolos de ciertos mobiliarios desde el año 2013. Fue un negocio que iniciamos con mi esposo, encargándose él de la parte operativa y yo de la parte administrativa comercial. Actualmente hemos crecido como empresa y ahora brindamos los servicios de diseño de ambientes diversos para almacenaje, instalación de estructuras en drywall, separadores de ambiente en aluminio, confección de marcos para ventanas, instalación de vidrios, mamparas, servicio de confección de mobiliario en melanina para diferentes usos, servicio de carpintería metálica, confección de estructuras de diversos tipos servicio de confección de mobiliario en acero inoxidable para todo tipo de industrias, servicio de Confección de anaqueles de ángulos ranurados, Racks para carga pesada, Servicio de Remodelación y Acondicionamiento de ambientes varios de manera integral. Así mismo realizamos la Ejecución de Obras Civiles: Edificaciones diversas,

oficinas, almacenes, consultorios, centros médicos especializados, hospitales de emergencia, pavimentación, etc.

### **¿Y cómo opera Pluri Market?**

Nosotros brindamos servicios que nos encargamos de hacerlos con una alta calidad, así mismo no sólo brindamos el servicio, sino que inicialmente lo asesoramos a los clientes y le damos opciones. De igual manera antes de que contraten nuestros servicios, si es cliente nuevo, nosotros mostramos mucha evidencia de nuestro trabajo, como hacemos que nos visiten en nuestra planta, le presentamos cartas de las empresas que hemos trabajado, mostramos experiencias de nuestro servicio. De igual manera traemos insumos del extranjero que permiten cumplir con estándares de calidad.

### **¿Y qué miembros de la familia participan en el negocio?**

En este negocio está conformado por mi esposo, apoyo legal mi padre y mi hermana.

#### **1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión dentro de la organización?**

Mi puesto en la empresa es de Gerente, así que mi misión es supervisar que se cumplan con todos los contratos con los requerimientos solicitados, hacer que la compañía tenga un nivel de rentabilidad que pueda permitirnos asumir proyectos, toda vez que trabajamos mucho con los bancos y debemos ser con ellos que debemos cumplir económicamente. De igual manera velar por tener la cantidad de proyectos que permitan el dinamismo de la empresa.

#### **2.- ¿Podría Ud. describirnos sus funciones dentro de la organización?**

Como gerente, ya lo señalaba tengo que supervisar y estar al tanto de todos los procesos de la empresa, sin embargo, mis funciones principales son la partes comercial y administrativa, la primera buscar cliente nuevos, hacer el seguimiento y acompañar hasta que se concluye con el servicio, hasta a veces veo el tema que se requiere con el post proyecto, pues lo clientes tiene el contacto más conmigo y estos requerimientos técnicos se lo traslado a mi esposo. En segunda parte, administrativa, veo que se paguen las cuentas, pago de impuestos, gestión de personal, temas legales, apoyada por mi padre y mi hermana, nuevas adquisiciones, importaciones de insumos y demás.

**3.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

Bueno a corto plazo, la idea es solidificarnos como una empresa de confianza que sea garantía para poder seguir brindando servicios tercerizados para mejora de infraestructura y mobiliario, lo cual estamos avanzando muy bien.

A largo plazo, sería ya licitar directamente con el estado, con un capital más grande en obras de mayor envergadura.

**4.- Podría Ud. decirnos, en el orden que se le ocurra, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito en su trabajo en este momento?**

Financiamiento; pues nosotros trabajamos mucho con el capital que nos facilita el banco así poder financiar proyectos o compras. Así mismo debemos tener respaldos, pues muchas veces hacemos una obra y no se cumple con el pago en la fecha planteada, entonces debo prever un respaldo para cumplir con mis proveedores y trabajadores.

La gestión de personas; acá es muy complejo, primero por los temas familiares, al inicio hubo mucha fricción, sin embargo, ahora ya se ha aprendido bastante. La clave es respetar la responsabilidad de cada uno, si bien es cierto todos me reportan, pero valoro el trabajo de ellos, doy mi apreciación, pero no me meto. Por otro lado, cuidamos mucho el personal estable que está con nosotros, pues este negocio tiene un proceso diverso y complejo, así que las personas que trabajan con nosotros tienen ya ese conocimiento específico y es muy valorable, así que tratamos que se sientan los más cómodos y brindamos las condiciones necesarias. La parte comercial; como te señalaba sin ventas este negocio no existe, así que las ventas es importante, las ventas sería como clientes nuevos o clientes que necesiten más de nuestros servicios, nadie consume obras todos los días, así que hay que buscar clientes continuamente, sin descuidar lo que ya tenemos, esa es una gestión muy importante. El cumplimiento de plazos y requerimientos; los servicios que requieren nuestros clientes o productos que solicitan, lo necesitan en fechas determinadas, por eso es importante cumplir con los tiempos y los estándares que ellos solicitan, eso es una parte clave de nuestro negocio, porque eso dice muy bien de nuestra responsabilidad y el dar evidencia de una empresa responsable y dedicada.

El sector inmobiliario, el cómo se desarrolla si acelera o no será un factor importante en la empresa, pues estamos muy directamente ligados. Los temas de corrupción, afectan también a la empresa pues hace que se complique más nuestra participación en el mercado de construcción porque se desacelera.

**5.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

- La calidad del servicio
- El financiamiento

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los CSF mencionados? ordenar según importancia que Ud. considera.**

- 1°. Comercial
- 2°. Financiamiento
- 3°. Calidad de servicio
- 4°. Gestión de Personas
- 5°. Sector inmobiliario.

**7.- ¿Cómo Ud. mide los factores de éxito que Ud. ha identificado??**

- 1°. Comercial – por el número de cliente que tenemos, por la cantidad de visitas que hacemos de manera mensual.
- 2°. Financiamiento – por las deudas que se cumplen, tanto con los bancos como con los proveedores, el hecho de estar en azul y cumplir con todos y que quede cierto margen de ganancia, es que estamos bien.
- 3°. Calidad de servicio – por el número de reprocesos, por las recomendaciones, por el nivel de cumplimiento.
- 4°. Gestión de Personas – por la rotación, que es mínima, por el número de resolución de conflictos.
- 5°. Sector inmobiliario – por el desenvolvimiento del rubro, según los estudios económicos macros.

## **ENTREVISTA 20**

Empresa Pluri Markets S.A.C.

Entrevistado: Roberto Gutiérrez– Gerente de Operaciones

**Buenos días, Roberto ante todo gracias por el tiempo que me brindas, quisiera que iniciemos contándome sobre tu puesto**

Soy el gerente de operaciones, me encargo de todos los proyectos que asume la empresa, los veo desde su proyección, implementación, ejecución y entrega.

Tenemos, en algunos proyectos, residentes, pero igual yo hago la supervisión en sitio.

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión dentro de la organización?**

Por mi puesto soy responsable de las obras que adquirimos, así como el óptimo desarrollo de ellas, evitando el menor reproceso posible.

**2.- ¿Podría Ud. describirnos sus funciones dentro de la organización?**

- Realizar el planeamiento de las obras
- Controlar los recursos
- Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos
- Integrar todos los procesos internos del negocio

**3.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

A corto plazo es tecnificar más nuestra área de producción, la cual ya iniciamos una gestión sobre esto.

A largo plazo, desarrollar proyectos de más envergadura.

**4.- Podría Ud. decirnos, en el orden que se le ocurra, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito en su trabajo en este momento?**

El financiamiento, el equipo de trabajo, así como material, las personas son importante para esta gestión, la responsabilidad en medidas de seguridad, la comunicación clara y oportuna de los aspectos técnicos del servicio u obra.

**5.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

- El avance de los servicios que tenemos y el tiempo de entrega.
- El cumplimiento de lo programado y acordado con el cliente.
- El tema de salud y seguridad, pues si algo sucede no sacarían del mercado.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los CSF mencionados? ordenar según importancia que Ud. considera.**

- 6°. Financiamiento
- 7°. Cumplimiento con lo acordado y/o establecido
- 8°. Responsabilidad en salud y seguridad.

**7.- ¿Cómo Ud. mide los factores de éxito que Ud. ha identificado??**

- 1°. Financiamiento; por la envergadura del proyecto y tiempo de respuesta que tenemos para desarrollarlo, sin el dinero no podríamos.
- 2°. Cumplimiento con lo acordado y/o establecido; N° de reprocesos, tiempo de desarrollo de proyecto según lo establecido,
- 3°. Responsabilidad en salud y seguridad. N° de accidentes e incidentes de trabajo

**Empresa Rosa Asociados S.A.C.**

**ENTREVISTA 21**

Lic. Luz Huamani – Rosa Asociados SAC

Ventas: S/. 1,800,000.00

Años de actividad: 23 años

Factores Críticos de éxitos en empresas Familiares

**¿Cómo está constituida? Historia de la empresa ¿Qué rol, cargo o desarrollo profesional representa en la empresa? ¿Cuáles personas de su entorno familiar trabajan con usted?**

Yo empiezo en el año 1996, soy licenciada en psicología, la que inicia la empresa es mi madre y yo asumo la gerencia a raíz de su fallecimiento, la empresa tendría 5 años aproximadamente de existencia antes que yo la tomara, entonces asumo hasta la actualidad la empresa siendo segunda generación. Los primeros años el manejo del negocio no lo entendía, porque yo fue compradora oficial de mi madre cuando ella muere, pero yo no era la cabeza de la empresa, por lo tanto los 2 primeros años quebré la empresa, porque era fácil gastar y difícil invertir, yo no entendía el proceso de la negociación en sí, al tercer año que me doy cuenta que quiebro entonces tuve que

reestructurar todo, en ese momento y hasta la fecha tenía el apoyo de un Señor que era el proveedor de mi madre, él decía que yo era una muchacha de 25 años cuando tomo la empresa y que no me podía abandonar, con el apoyo de esa persona yo reingreso al mercado fuertemente. El mercado en ese entonces tenía un sistema muy diferente al que yo conocía porque mis metas no eran muy altas, eran bajas o medias, entonces reestructuro para mí, una forma de ventas altas a través de un sistema de visitas de vendedoras constante/diarias y colocación constantes de mercadería lo que me origino un cierto despegue año a años, tengo a cago casi 20 años. Y así fue el inicio, empezamos y crecimos poco a poco, año a año también mejorando la facturación, ha esta fecha he mejorado muchísimo la gestión de lo que me dejan en ese entonces, donde yo trabajo soy una persona representativa puesto que soy segunda generación

**¿Cuál es el core business de su negocio – en que se especialista su negocio?**

Nuestra línea principal es el regalo, nosotros importamos de la china directamente, todo lo que es artículos de regalos y juguetes, en realidad nuestro fuerte, lo que genera el progreso a la empresa es el área de juguetes porque en ese entonces no existían, entonces todo lo que es mercado central tuvo un auge muy alto a raíz de eso

**¿Qué personas familiares trabajan con usted?**

En la actualidad somos 4 personas. Padrastro, mi sobrino y mi cuñado

**¿Ellos tienen un juego importante dentro de la empresa?**

Cada uno tiene un rol, mi cuñado: es mi apoyo en el control del almacén principal porque los robots son sistemáticos, en el caso de mi sobrino él es prácticamente el administrador y cumpliendo todas las funciones de los controles, y en el caso de mi padrastro solo de apoyo porque es una persona mayor. Para la toma de decisiones financieras o gestiones básicamente yo me tengo q apoyar en mi padrastro y en mi sobrino, para poder tomar alguna decisión determinante de la empresa.

**¿Tienen razón social?**

Sí, hay una empresa a nombre de Rosas Asociados SAC desde el año 2012

**De esta empresa ¿cuál es su facturación anual en promedio?,**

Más o menos en facturación es, lo que pasa es que yo tengo en si 2 empresas una que está a mi nombre Rosa Asociados SAC y la otra que está a nombre de mi esposo Inversiones Diva. Pero mi esposo no tiene ninguna decisión dentro de la estructura organizacional más si dentro de la situación emocional que yo vivo con el puesto que es mi esposo, más o menos se ha llegado a facturar entre 3 millos o casi 4 millones de soles al año, de ahí como el sistema y el mercado fue cambiando y ha ido disminuyendo, el pico más alto que hemos llegado es 4 millones de soles

**¿Actualmente en su última declaración del 2018?**

Hemos facturado 1 millón 800

**¿Con una utilidad?**

De un 20%

Yo cubro el cargo de gerente general

**¿Cuánto personal a cargo tiene la empresa?**

Estable tenemos a 11 personas pero en época de campaña llegamos hasta 20 personas

**Misión de la empresa**

Mantener que la empresa exista hasta una próxima generación, estoy preparando a mi sobrino para esto y para que se mantenga rentable en el mercado

**¿Cuáles son las funciones que usted cumple como gerente general?**

De Abastecimiento y de control básicamente. Supervisar la logística como se distribuye y maneja el almacén, las ventas y las cobranzas. Supervisar los temas administrativos desde un control porque ya existe una persona encargada de tener un cronograma, yo solo me encargo de preguntar si se cumplió y sino por qué

**¿Tiene reuniones periódicas con las personas claves de su empresa?**

Si, constantemente. No de manera formal, sino informal según la situación que se dé se solicita la reunión

**¿Cuáles considera usted que son sus metas a corto plazo?**

Pagar las deudas

A largo plazo?

Tener una cadena de tiendas del mismo rubor

Algún propósito u objetivo?

Mantener por cuestiones emocionales que la empresa pase a una 3ra generación, no necesariamente en este sentido a un hijo mío porque aún están muy pequeños, entonces por eso preparo a mi sobrino que ya tiene 34 años

**¿Cuál es el vínculo con él?**

Él es el hijo de mi hermana mayor

**¿Su nombre?**

Jorge Junior Panta Huamani

**¿Qué estudios tiene?**

El estudio ingeniera en sistema, pero no lo culmino

**¿Actualmente estudia alguna otra carrera?**

No, pero periódicamente toma cursos de marketing, de logística, talleres

**¿Usted organiza esos cursos?**

Si

**¿Entonces él está en un proceso de entrenamiento sucesivo?**

Si en realidad lo estoy preparando por la idea que se quiere de una 3ra generación, pero en realidad pasar a una 3ra generación no es fácil y se requiere de mucha paciencia bajo las condiciones que yo tengo las hace un poco complejo

**¿Cuáles considera usted que son los factores claves de éxito en su empresa? Desde su puesto como gerente general**

1. La innovación en cuanto a productos
2. Las formas de ventas

Ya que tuvimos que constantemente hacer innovación de mercadería en cuanto a diseños, calidades, o temporadas según lo que este en vigencia o de moda, tanto para la línea de regalos como para la línea de juguetes

3. el abastecimiento de sus fechas es importante
4. la renovación de productos de alta rotación también es importante
5. y básicamente el hecho de tener mucha responsabilidad y cumplimiento hacia terceros que son nuestros proveedores y el banco que dan el soporte económico para seguir existiendo
6. cumplir con los pagos a los proveedores

**¿Qué factores cree usted que si no los haría bien o los dejara de hacer rápidamente desestabilizaría su empresa?**

Dejar de pagar al banco

Dejar de pagar a un proveedor

**¿Si usted estuviese en una habitación encerrada un mes sin recibir ningún tipo de información de su empresa al salir de esta habitación que es lo primero q le gustaría saber?**

Si pagaron las deudas, si hubo abastecimiento, si se llegaron a vender algunos productos que están vinculados, ver cómo está el almacén

Jerarquía de orden de prioridad de los factores críticos de éxito

1. cumplimiento de las deudas y proveedores
2. el abastecimiento
3. innovación del producto
4. ventas

**¿Cómo mide los factores críticos?**

Solo las ventas, tenemos un sistema contable y un sistema de control interno

**Sobre las ventas, ¿sus clientes son nuevos?**

**¿Rotan continuamente o son clientes fidelizados?**

Por la existencia de tantos años podría hablar que existía una base de clientes fidelizados, pero en los últimos 5 años a raíz que el mercado cambia, todos tus clientes

fidelizados dejaron de ser fidelizados, porque el mercado central se encuentra dos cosas precios y tratos, entonces del 100% de sus clientes han quedado un 20% a 30%, el resto de los clientes son nuevos que han entrado en la últimas épocas pero como mu rubor era ventas por mayor a alto volumen entonces esos clientes por mayor a todo han migrado a otros lugares que tienen muy mejor precio que el mío, entonces eso nos ha generado una pérdida de clientes. Y como mi producto es innovador lo hace cambiante, antes eran 6 meses ahora son 2 meses. Gestión de personas ya que es una empresa familiar ¿cómo es el manejo en la comunicación, el trato, el nivel de confianza, control de conflictos? En la actualidad no ha sido muy complicado en mi caso, porque trabajo con mi padrastro de 72 años de edad y con mi sobrino, por lo tanto el poder solo lo tengo yo, para tomar decisiones, claro que ellos me ayudan en la toma de decisión porque son consideradas sus opiniones, pero no ha existido un enfrentamiento de poder, pero antes si pasaba cuando estaba mi hermana mayor porque eras una confrontación directa a las decisiones que yo tomaba, al final definitivamente siempre se hacía lo que yo decía, ya que mis decisiones permitieron dar una buena gestión, al principio con mi sobrino también era una constante lucha, actualmente podemos manejarlo

**¿Y usted considera desde una conclusión de balanza es bueno trabajar con la familia o no es bueno?**

Tiene su 50 y 50, porque 50 es bueno porque la mía es un hecho familiar que yo quiero que pase a una 3ra generación, no hay forma de que la información no se pase sino es día a día y 50 es malo porque también en cierta parte como familia se deteriora un poco la relación si tu no dejas de lado tu ego personal, porque debes entender que al trabajar con tu familia estas dando un poco de información y si no puedes manejar eso entras en constante problemas familiares

**Empresa Servicios Educativos Kids & Kids E.I.R.L.**

**ENTREVISTA 22**

Emilio Tipian – Gerente General de Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.s

Empresa: Servicios Educativos Kids & Kids E.I.R.L.S & Kids E.I.R.L.

Años de Actividad: 8 años

**Buenos días, Emilio ante todo gracias por el tiempo que me brindas, quisiera que iniciemos contándome sobre tu negocio y cómo se iniciaron**

Este negocio inicio lo inicio mi esposa, en el tiempo nuestra hija mayor ya tenía que iniciar sus estudios y buscábamos una guardería para que se vaya estimulando, pero no encontrábamos a nuestro agrado, en ese tiempo por acá, en Huachipa norte todo era muy precario, así como teníamos 1000 mt<sup>2</sup> de propiedad, decidimos hacer una guardería, la cual en ese año llegamos a tener algo de 15 niños, al año siguiente motivado por los padres decidimos aperturar un inicial iniciando los trámites ante el MINEDU y la UGEL, es así que esta empresa nace el 2004, pero aún con aspectos informales, sin embargo en el tiempo el colegio va creciendo, siempre motivado por nuestros clientes, es así que llegamos a tener secundaria, el 2014, asumo yo la gerencia de la empresa y decido darle una cara más formal y miras otras expectativas, pues el rubro educativo es muy competitivo y además nuestras hijas seguían estudiando acá y deseaba lo mejor para ella, todo la administración con 250 alumnos aproximadamente y hoy, al 2019, tenemos 650 alumnos, fortalecido con convenios internacionales como Cambridge , también CIBERTEC y dando un servicio educativo bastante diferenciado, lo cual ha hecho que seamos una propuesta interesante para las familias que si apuestan por la educación de sus hijos, ahora ultimo hemos hecho un convenio con el CLUB SPARZA, que permite que nuestros estudiantes tengan más oportunidades de recreación y realizar disciplinas deportivas que desarrollen de manera significativa sus competencias.

**¿Y como opera Winner School?**

Nosotros operamos dando un servicio bastante humano, somos un colegio con una filosofía cristiana, mi esposa y yo somos cristianos, es así que nos preocupamos mucho por nuestros alumnos, los formamos y disciplinamos haciéndolos reflexionar, la enseñanza nos encargamos que los docentes usen mucho material concreto y capacitamos continuamente en metodologías nuevas que permitan optimizar su trabajo, invertimos en tecnología y en convenios que den oportunidades diferencias a nuestros estudiantes, la atención a los padres es un prioridad, las puertas de las oficinas, tanto de la promotora, como de la dirección siempre están abiertas y siempre señalamos a los docentes que sean muy comunicativos con los padres para que ellos perciban lo que hacemos acá en el colegio preocuparnos por la educación de sus hijos.

### **¿Y qué miembros de la familia participan en el negocio?**

En esta empresa educativa participa mi esposa Milagros Lorayco y mi persona.

### **1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión dentro de la organización?**

Bueno mi misión es ver las finanzas de la empresa, que podamos cumplir con nuestros proveedores, cubrir las condiciones para brindar un buen servicio y monitorear los aspectos administrativos y ver el camino de la gestión de académica.

### **2.- ¿Podría Ud. describirnos sus funciones dentro de la organización?**

- Monitorear los ingresos y egresos de la empresa.
- Ver los temas de infraestructura de la empresa.
- Ver la viabilidad de nuevos servicios que agreguen valor a la empresa.
- Velar por los temas legales de la empresa.

### **3.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

A corto plazo, que ya estamos inmersos en eso, es incrementar la cantidad de alumnos, pues el 2018 construimos nuevas aulas, pero no nos enfocamos bien en tener una mayor población estudiantil. Así mismo cumplir con las deudas contraídas, las cuales esperamos que el 2020 poder terminar con una buena parte de ellas.

A largo plazo fortalecer más la infraestructura en nuestro colegio como un auditorium y poner al menos en las aulas de secundaria, pizarras inteligentes. Claro está va de la mano que nuestro personal tendrá que estar más calificado, arriba del promedio.

### **4.- Podría Ud. decirnos, en el orden que se le ocurra, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito en su trabajo en este momento?**

- Calidad del servicio.
- Atención total a nuestros clientes, alumnos y padres de familia.
- Manejar un buen clima para los docentes.
- Tener siempre la infraestructura en condiciones muy optimas

- Cumplir con lo que ofrecemos
- Actividades que centren a la familia.

**5.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

- Docentes de baja calidad
- Un trato inadecuado a los clientes
- No renovar o mantener la infraestructura
- Los factores ambientales, pues por nuestra ubicación, hemos tenido la experiencia que cuando se salió el río no nos afectó directamente, pero si afectó las líneas de acceso y eso tuvo un impacto sobre los alumnos y docentes, por eso que algunos decidieron retirarse.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los CSF mencionados? ordenar según importancia que Ud. considera.**

- 1°. Calidad en el servicio, en todo el sentido, calidad de docentes, atención a los padres de familia y alumnos.
- 2°. Infraestructura
- 3°. Saber administrar los recursos financieros, para cumplir con los proveedores y acreedores.

**7.- ¿Cómo Ud. mide los factores de éxito que Ud. ha identificado??**

- 1°. Calidad en el servicio, en todo el sentido, calidad de docentes, atención a los padres de familia y alumnos: por el número de padres antiguos que tenemos, número de incidentes de quejas que tenemos.
- 2°. Infraestructura: no tenemos como medir
- 3°. Saber administrar los recursos financieros, para cumplir con los proveedores y acreedores: cumplimiento de deudas y proveedores, pagos vs deuda,

## **ENTREVISTA 23**

Entrevistado: Milagros Lorayco – Gerente Administrativa de Servicios Educativos Kids

Empresa: Servicios Educativos Kids & Kids E.I.R.L.S & Kids E.I.R.L.

**Buenos días, Milagros quisiéramos que nos respondas unas interrogantes en función de nuestro tema de investigación**

**1.- ¿Cuál considera Ud. que es su misión dentro de la organización?**

Bueno soy la gerente administrativa de la IEP winner school, fundamos con mi esposo este colegio, que inicio como una guardería. Mi profesión es administración por eso pude ubicarme rápido en la empresa y sacarla adelante, siempre tuve el apoyo de Emilio, mi esposo, pero ya el 2014, habíamos crecido que decidimos hacer lo que mejor sabemos hacer, yo administrar y él gestionar. Es así que mi misión es la de ver el desempeño del personal, los temas de cobranza a los padres, el manejo de la caja chica para cubrir gastos inmediatos, a la vez veo el área comercial e imagen de la empresa y coordino continuamente con la directora académica para poder atender las necesidades de nuestros clientes, internos y externos, de la empresa.

**2.- ¿Podría Ud. describirnos sus funciones dentro de la organización?**

- Realizar control de pagos.
- Ver la gestión de personal.
- Gestiona los presupuestos para las actividades internas del colegio.
- Estructurar las estrategias de imagen y marketing.

**3.- ¿Cuál considera Ud. que son sus metas a corto o largo plazo dentro de la organización?**

Actualmente estamos abocados a incrementar alumnos, es así que estamos realizando toda una campaña que deseamos que de los resultados propuestos.

A largo plazo mejorar la infraestructura del colegio, con otros servicios como auditorium, piscina y otros convenios que nos permitan ese valor diferenciado.

**4.- Podría Ud. decirnos, en el orden que se le ocurra, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito en su trabajo en este momento?**

- Brindar un servicio de calidad que se refleje en la satisfacción de los alumnos y padres de familia.
- El buen trato a los alumnos y padres de familia.

- La infraestructura
- El trato a los docentes y trabajadores de la empresa.
- Atender de manera personalizada a los padres de familia.
- El interés que le ponemos a nuestros alumnos.
- Los convenios que tenemos.

**5.- Permítame realizarle la misma pregunta, pero planteadas de distinta manera, ¿Cuál serían las áreas que de fallar serian determinantes para la estabilidad de la empresa?**

- Un trato inadecuado a nuestros clientes.
- Una infraestructura inadecuada.
- Una calidad baja de enseñanza.
- Falta de normas claras y organización.

**6.- ¿Podría Ud. darle prioridad a cada uno de los CSF mencionados? ordenar según importancia que Ud. considera.**

1ro Calidad en el servicio educativo

2do Docentes calificados

3ro Normas claras en la organización

4to No tener convenios claves

**7.- ¿Cómo Ud. mide los factores de éxito que Ud. ha identificado??**

- 1°. Calidad en el servicio educativo; el nivel de personas referidas por nuestros propios clientes.
- 2°. Docentes calificados; nivel del promedio de la evaluación de desempeño y calificación de los estudiantes en las pruebas de monitoreo.
- 3°. Normas claras en la organización.

### C. Relación de entrevistados

Nombre	Cargo	Empresa	Rubro	Años de actividad
Ing. Rafael Ninalaya	Gerente general	Cajas Ecológicas S.A.C.	Servicios de recolección, transporte y disposición final de residuos de construcción y demolición.	10
Srta. Alejandra Sánchez	Asistente de gerencia	Cajas Ecológicas S.A.C.	Servicios de recolección, transporte y disposición final de residuos de construcción y demolición.	10
Ing. Renzo	Jefe de prevención de riesgos y gestión ambiental	Cajas Ecológicas S.A.C.	Servicios de recolección, transporte y disposición final de residuos de construcción y demolición.	4
Sr. Julio César Díaz Costa	Gerente general	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	Inmobiliaria-constructora	16
Confidencial	Gerente administrativo	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	Inmobiliaria-constructora	16
Confidencial	Directora	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	Inmobiliaria-constructora	16
Confidencial	Gerente de proyectos	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C. Sudamericana S.A.C	Inmobiliaria-constructora	16
Confidencial	Gerente comercial	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	Inmobiliaria-constructora	16
Confidencial	Jefe de proyectos	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	Inmobiliaria-constructora	16
Confidencial	Jefe de logística	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	Inmobiliaria-constructora	16
Confidencial	Jefe de ventas	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	Inmobiliaria-constructora	16

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Rubro</b>	<b>Años de actividad</b>
Sr. Víctor Manuel Castro Alama	Gerente general	Inka Real Perú S.A.C.	Distribución y comercialización de arroz	12
Sr. Marco Torres	Gerente financiero	Inka Real Perú S.A.C.	Distribución y comercialización de arroz	12
Sr. María Jesús Bouby Tolentino	Gerente general	Master Tractor S.A.C	Importación de maquinaria pesada	18
Sr. Max San Román Guerra	Gerente administrativo	Nova Industrial Tools S.A.C.	Planificación y panadería	18
Sr. Alina San Román	Gerente de Recursos Humanos	Nova Industrial Tools S.A.C.	Planificación y Panadería	18
Sr. Hernán	Gerente general	Nutri Granja E.I.R.L.	Avicultura	13
Sr. Laura Pacheco	Supervisor de ventas	Nutri Granja E.I.R.L.	Avicultura	13
Sr. Rossana Gamarra	Gerente general	Pluri Markets S.R.L.	Servicios de mobiliarios	9
Sr. Roberto Gutiérrez	Gerente de operaciones	Pluri Markets S.R.L.	Servicios de mobiliarios	9
Sr. Luz Huamani	Gerente general	Rosa Asociados S.A.C	Venta de artículos, regalos y juguetes	23
Sr. Emilio Tipian	Gerente general	Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	Educación	8
Sra. Milagros Lorayco	Gerente administrativa	Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L	Educación	8

**D. Detalle de accionariado de las empresas entrevistadas:**

N°	Empresa	Rubro	Accionistas	%	Parentesco
1	Cajas Ecológicas S.A.C.	Servicios de recolección, transporte y disposición final de residuos de construcción y demolición.	Rafael Ninalaya Vila Rafael Navarro Navarro	50% 50%	Fundador Primo
2	Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	Inmobiliaria-constructora	Julio Cesar Díaz Costa Cristina Rey Montes	50% 50%	Fundador Esposa
3	Inka Real Perú S.A.C.	Comercialización de arroz	Victor Manuel Castro Alama Lucia García Vargas	70% 30%	Fundador Esposa
4	Master Tractor S.A.C	Importación de repuestos	Maria Jesus Bouby Tolentino Karry Billy Bouby Moore	95% 5%	Fundadora Sobrina
5	Nova Industrial Tools S.A.C.	Venta de equipos de panificación	Máximo San Roman Irene Guerra de San Román	50% 50%	Fundador Esposa
6	Nutri Granja E.I.R.L.	Avícola	Hernan Chiara Cayo	100%	Fundador
7	Pluri Markets S.R.L.	Servicios de mobiliarios	Rosanna Gamarra Vasquez Roberto Gutierrez	60% 40%	Fundadora Esposo
8	Rosa Asociados S.A.C	Venta de artículos, regalos y juguetes	Luz Huamani Ura Cesar Muñante Purilla	50% 50%	Fundadora Padrasto
9	Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	Educación	Emilio Tipian Escobar	100%	Fundador

**E. Factores crítico de éxito internos y externos de empresas familiares según empresa y entrevistado**

Empresas / Entrevistado	Factores críticos de éxito										
	Internos							Externo			
	Contar personal calificado	Calidad de atención	Calidad del productos o servicio	Innovación	Capacitación al personal	Responsabilidad con el proveedor	Gestión de ventas	Cumplimiento de pagos por deudas	Crecimiento económico del país y su sector	Disponibilidad de líneas de crédito	Coyuntura política
Cajas Ecológicas S.A.C.		X	X		X						
Gerente General		X	X		X						
Asistente de Gerencia		X									
Corporación Inmobiliaria Sudamericana S.A.C.	X	X		X	X		X	X	X	X	
Gerente General	X						X	X			
Gerente Administrativo	X							X		X	
Jefe de Ventas	X								X		
Gerente de Proyecto		X									
Jefe de Logística				X							
Jefe de Oficina Técnica					X		X				
Gerente Comercial							X				
Directora							X				
Inka Real Perú S.A.C.	X					X	X			X	
Gerente Financiero	X					X	X			X	
Gerente General							X			X	
Master Tractor S.A.C.		X					X		X	X	X
Gerente General		X					X		X	X	X

Empresas / Entrevistado	Factores críticos de éxito										
	Internos								Externo		
	Contar personal calificado	Calidad de atención	Calidad del productos o servicio	Innovación	Capacitación al personal	Responsabilidad con el proveedor	Gestión de ventas	Cumplimiento de pagos por deudas	Crecimiento económico del país y su sector	Disponibilidad de líneas de crédito	Coyuntura política
Nova Industrial Tools S.A.C.	X		X	X	X		X		X		
Gerente de Recursos Humanos	X		X	X							
Gerente de Administración	X		X	X	X		X		X		
Nutri Granja E.I.R.L.		X	X						X		X
Supervisor de Ventas		X	X								
Gerente General									X		X
Pluri Markets S.R.L.	X						X		X		
Gerente General	X						X		X		
Rosa Asociados S.A.C.				X		X		X			
Gerente General				X		X		X			
Servicios educativos Kids & Kids E.I.R.L.	X	X	X								
Gerente General	X	X									
Gerente Administrativo			X								

### F. Factores crítico de éxito internos y externos de empresas familiares encontrados vs. la literatura analizada

Antecedente	FCE Familiares en la literatura	Factores críticos de éxito identificados en la investigación										
		Internos								Externos		
		Contar personal calificado	Calidad de atención	Calidad del productos o servicio	Innova/ción	Capacitación al personal	Responsabilidad con el proveedor	Gestión de ventas	Cumplimiento de pagos por deudas	Desarrollo económico del país y su sector	Disponibilidad de líneas de credito	Coyuntura política
Nam y Herbert (1999)	La sinceridad											
	La diligencia											
	El esfuerzo											
	La honestidad											
Dewi y Dhewanto (2012)	La honestidad											
	La caridad											
	Las buenas intenciones											
	El pensamiento positivo sobre los conflictos											
Masuo, Fong, Yanagida y Cabal (2001)	La experiencia en el negocio					X						
	La presencia de una oficina fuera de casa											
	La percepción del éxito de la familia											
Srisonmburananont (2004)	Ser consciente de lazos de retroalimentación negativos y tomar acciones correctivas.											
	Gobernanza Corporativa											
	Profesionalismo	X										

Antecedente	FCE Familiares en la literatura	Factores críticos de éxito identificados en la investigación										
		Internos								Externos		
		Contar personal calificado	Calidad de atención	Calidad del producto o servicio	Innova/ción	Capacitación al personal	Responsabilidad con el proveedor	Gestión de ventas	Cumplimiento de pagos por deudas	Desarrollo económico del país y su sector	Disponibilidad de líneas de crédito	Coyuntura política
	Prevenir la inercia o rigidez de la organización											
	Prerrequisitos para el éxito: a) Miembros de la familia competentes, b) Sistema de tecnología de la información, c) Evitar nepotismo	X										
Hinoztroza (2011)	Innovación de nuevos productos y servicios				X							
	Pasión por la excelencia											
	Orientación a los resultados											
	Los valores											
	Trabajo en equipo											
	Grado de compromiso											
	Tecnología de la información y comunicación											
	Importancia de los recursos humanos	X										
	Profesionalización					X						
	Habilidad											

Antecedente	FCE Familiares en la literatura	Factores críticos de éxito identificados en la investigación										
		Internos								Externos		
		Contar personal calificado	Calidad de atención	Calidad del productos o servicio	Innova/ción	Capacitación al personal	Responsabilidad con el proveedor	Gestión de ventas	Cumplimiento de pagos por deudas	Desarrollo económico del país y su sector	Disponibilidad de líneas de credito	Coyuntura politica
Creatividad												
Identificación												
Capacidad gerencial	X											

## G. Formato de validación

### JUICIO DE EXPERTOS

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta le solicitamos su opinión sobre el instrumento del trabajo de investigación titulado “**Factores críticos de éxito en empresas familiares de Lima Metropolitana**”, en el cual se le solicita que pueda calificar (X) su opinión respecto a cada ítem formulado.

Id	Criterios	Si	No
1	La guía de entrevista recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.		
2	La guía de entrevista responde a los objetivos de la investigación.		
3	La guía de entrevista responde a los objetivos de las variables.		
4	La estructura de la guía de entrevista es adecuada.		
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo de la guía de entrevista.		
6	Los ítems son claros y comprensibles.		
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.		
8	Se debe incrementar el número de ítems.		
9	Se debe eliminar algunos ítems.		

Aportes y/o sugerencias para mejorar el instrumento:

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma y sello del experto