



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

## **“CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR Y LA PRODUCTIVIDAD”: Una revisión sistemática de literatura científica en los últimos 15 años**

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

María del Rosario Noya Rivero

**Asesor:**

Dr. Juan Carlos Rojas Runsiman

Lima - Perú

2018

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Director/Coordinador ANGELA GIOVANA MAZA CHUMPITAZ, de la carrera de .....ADMINISTRACIÓN..... de la Universidad Privada del Norte, ha procedido a realizar la evaluación del Trabajo de Investigación del (o los) estudiante (s)/egresado (s):

NOYA RIVERO MARIA DEL ROSARIO  
(Nombre completo de estudiante o egresado)

RUIZ SILVA MARIA JUSTINA  
(Nombre completo de estudiante o egresado)

Para aspirar al grado de bachiller con el Trabajo de Investigación titulado: “CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR Y LA PRODUCTIVIDAD”: Una revisión sistemática de literatura científica en los últimos 15 años. Luego de la revisión, en forma y contenido, del Trabajo de Investigación expresa el siguiente resultado:

Aprobado

Calificativo:

( ) Excelente: De 20 a 18.

(X) Sobresaliente: De 17 a 15.

( ) Bueno: De 14 a 13.

Desaprobado

(Lugar)

BREÑA, 26 de agosto del 2019

(día)

(mes)

(año)



Angela Maza Chumpitaz  
Coordinadora de la Escuela de Negocios

Lic. Angela Giovana Maza Chumpitaz  
Coordinadora de la carrera de Administración

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a mi padre que ya no está conmigo y a mi madre, hermanos y familia por apoyarme constantemente en este camino y a nuestro docente por guiarnos con dedicación para lograr los objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por ser mis mejores guías en lograr llegar al final de este camino, por los valores y principios que me han enseñado durante la vida.

Agradezco también a los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Peruana del Norte, quienes, con paciencia y entusiasmo, han compartidos sus conocimientos con nosotros.

**Tabla de contenido**

<b>ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN .....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	14
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	15
IMPORTANCIA.....	19
PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD .....	20
CLIMA LABORAL Y CONFLICTOS .....	21
SUCESIÓN Y PROTOCOLO FAMILIAR .....	22
PROFESIONALIZACIÓN .....	23
INTERNACIONALIZACIÓN.....	24
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN .....	26
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	28
REFERENCIAS.....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Base de datos	15
Tabla 2	Año en que fueron publicados los artículos seleccionados	17
Tabla 3	Estudios realizados por países latinoamericanos e iberoamericanos	17

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama de flujo con proceso de selección	14
----------	--	----

## RESUMEN

Si bien en muchos países del mundo predominan las empresas integradas por familias en comparación de aquellas que no les vincula los lazos sanguíneos, los estudios sobre este tema recién se han dado en las últimas décadas. Es importante conocer cuáles son los factores que intervienen para que estas empresas puedan perdurar en el tiempo.

Este estudio tiene como finalidad comparar y analizar los diferentes puntos de vista de autores que han tratado sobre este tema, a través de la revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 15 años basados en escritos de Latinoamérica e Iberoamérica teniendo como objetivo describir los diferentes conflictos que surgen en la empresa familiar y su influencia en la productividad.

Para ello, se ha utilizado información de artículos científicos de revistas y autores extraídas de Dialnet, Google Académico y EBSCO.

De acuerdo a la revisión, no se tomó en consideración varias revistas porque no cubrían los requisitos de la búsqueda, concentrándose finalmente, en el estudio de 20 artículos científicos que han sido revisados minuciosamente, tomando en cuenta los años de publicación, revista país de origen y si es una revisión sistemática. Es así que de acuerdo a la información encontrada, ayudó a dar respuesta a la inquietud sobre los conflictos familiares descritos en la literatura científica.

Palabras clave: “empresa”, “familia”, “conflicto”, “productividad”.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca explorar acerca de los conflictos que afectan a la empresa familiar y su productividad.

Desde que existe la empresa familiar como estructura económica, ha sido parte muy importante para la generación de riqueza de los países del mundo; sin embargo, la gran mayoría de ellas atraviesan muchos problemas para subsistir debido a que no cuentan con una organización planificada.

Según la definición de Ronquillo (2006, p. 7), las empresas familiares son organizaciones constituidas por familias que se diferencian de las que no lo son, debido a su flexibilidad, facilidad de adaptación al cambio, sus colaboradores involucrados y son causa de bienestar familiar.

Para Saiz (2009, p. 380) cada empresa familiar está comprendida por una persona emprendedora, quien en conjunto con uno o varios socios, crea una empresa, con una mortalidad alta tras el primer año de funcionamiento.

Por otro lado, Serrano (2014, p.77) es de la opinión que negocios de este tipo inician el trabajo en familia de manera casual, sin tener la intención de empezar actividades empresariales más serias mientras van progresando y los familiares del fundador tienen la visión de una empresa a largo plazo que provea de frutos económicos.

Tàpies (2011, p. 17) afirma que hasta antes de 1950 no se tomaba como importantes a las empresas familiares debido a que se cuestionaba su efectividad y no se les incorporaba como tema de estudio porque se creía que tenían un ciclo de vida bastante corto. Sin embargo, a partir de 1970 se empezaron a realizar estudios más profundos sobre la estabilidad del negocio familiar y el papel que tiene en la economía.

Es así que lejos de lo que uno podría pensar, las empresas conformadas por familias constituyen un porcentaje entre el 65 y 80% en el mundo, en donde una gran cantidad de éstas, son negocios grandes y prósperos y no necesariamente pequeñas y medianas empresas que les sirve para cubrir las necesidades económicas.

Fernández (2003), de acuerdo a las investigaciones realizadas, afirma que el estudio relacionado con empresas familiares no tuvo mucha relación con las teorías económicas hasta casi 1980, sin embargo en la actualidad es cada vez más estudiada por diferentes ramas profesionales, con bases más sólidas.

Actualmente, la empresa familiar tiene un papel activo y muy importante en el desarrollo social y económico en todas las regiones, en las áreas industrial y comercial, generando riqueza. El estudio de la empresa familiar es bastante reciente y a partir de la aparición de este tipo de empresas grandes es que surge el interés como *“unidad de análisis y estudio válida y socialmente aceptable”* (Basco, 2006, p. 36).

Las empresas familiares, según Serrano (2014, p. 78) son la fuerza económica más importante en casi todos los países que ha creado, en base a un modelo empresarial, un movimiento propio que le sirve para defender los intereses de ellas.

Mundialmente, las empresas buscan evolucionar a partir de nuevos modelos productivos, dándole a sus productos o servicios mayor calidad a través del valor agregado y conocimiento para tener mayor productividad a través de la competitividad, y es aquí donde se debe estimular la optimización en las empresas familiares quienes se sitúan en una posición mayoritaria (González, 2016, p. 45). Para que una organización obtenga resultados considerables de calidad y productividad, se debe hacer partícipe al personal. Es por eso que los directivos tendrán que utilizar la inteligencia emocional, implantar las tácticas necesarias

para el cambio que facilite la mejora de la productividad y facilitar la relación entre directivo y empleado para el logro de sus objetivos (Fernández, 2010, p. 9).

En el estudio que realiza Núñez-Cacho, et al (2012, p. 13), observa que otros autores destacan “*un modelo de influencia del carácter familiar en el rendimiento*” tratando de establecer la naturaleza familiar en la productividad de la empresa, lo cual les da un soporte teórico bastante firme, pero no se toma en cuenta que el conjunto empresa/familia también afecta el rendimiento de manera distinta al de las empresas no familiares, por lo que es importante conocer la sensación de la familia en relación a la empresa, considerando que hay un nexo de los valores familiares con el propósito de rendimiento.

Para Rueda (2010), en el caso de las pymes familiares de Latinoamérica, las causas más importantes que favorecen la crisis y por consiguiente, la desaparición de este tipo de empresas es la total falta de planeación administrativa y financiera, además del escaso acceso al crédito bancario y la insuficiente capacidad productiva y competitiva.

Uno de los problemas que enfrenta la empresa familiar es cuando se debe planear la sucesión, que es un paso importante que determinará el período de vida de ella, porque el hecho de que esté constituida por la familia lo convierte en una complicación, en donde si no se ha previsto la sucesión, puede facilitar el ocaso y dañar a la familia como tal. Para ello, debe existir desde el comienzo los mecanismos preventivos para facilitar la sucesión y por ende, la continuidad de la empresa (González, 2010, p. 404).

En su estudio sobre empresas familiares, Meira y Carvalhal (2013), plantean que el plan de sucesión debe ser tratado como un tema importante ya que para ser considerada como tal, debe existir dos generaciones como mínimo; sin embargo, agrega que sobre esto no hay acuerdo entre los diferentes autores.

El mundo de las empresas competitivas busca crear metas desde sus inicios para fijar su productividad, por ello es importante que aquellos que las dirigen se esfuercen para así, tomar decisiones sustanciales, aunque ello signifique riesgos económicos que pueden iniciar conflictos entre los socios y los trabajadores; en el caso de las empresas familiares, por el hecho de que allí participa el propio entorno pueden llevar consigo sus problemas personales, hayan sido superados o no, que pueden salir a flote dentro del negocio (Herrera, 2018, p.3).

Debido a la globalización de la economía, actualmente las empresas deben extender sus actividades con miras a la internacionalización para ser más competitivas. En ese sentido, las empresas familiares que siempre han sido parte importante en la economía de la gran mayoría de países del mundo, enfrentan un mayor reto frente a esta evolución e incluso en los propios mercados locales (Rodríguez y González, 2006, p. 45).

Finalmente, para Romero (2006, p. 134), la relación que existe entre familia y empresa influye de manera importante en la productividad y competitividad del negocio porque bien puede fortalecer su tarea a través de procesos y prácticas o, en el caso contrario, puede convertirse en un obstáculo para el desarrollo de ellos. La importancia reside en el tipo de relación que tengan en su funcionamiento interno de políticas y normas, ya que si es una relación positiva, podrán vigorizar la competitividad y productividad en lugar de desviar la atención en resolver conflictos. Sin embargo, si no se han definido las reglas desde un inicio, se encontrarán con decisiones difíciles que pueden crear problemas entre los miembros familiares afectando la capacidad competitiva, aún si se cuenta con la tecnología adecuada. Es así que son innumerables las empresas que aunque tienen prestigio en el mercado por su buen producto, han terminado siendo poco productivas debido a los problemas internos entre la propia familia creándose la discordancia.

A partir de la revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 15 años, el objetivo del presente trabajo ha sido describir los conflictos en la empresa familiar y cómo repercute en la productividad.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Se realizó una revisión sistemática de tipo de cuantitativa de la literatura científica (Dialnet, Google Académico, EBSCO) en base a artículos científicos de diversas revistas y autores ya que cada uno tenía un punto de vista diferente y aportaron información que fue tomada en cuenta para esta revisión sistemática; se consideró como años de estudios del 2002 al 2017 (15 años) en los que se halló información importante sobre el tema tratado y que ayudó a dar respuesta a la interrogante ¿Qué es lo que se ha tratado en la literatura científica respecto a las empresas familiares, los conflictos internos y la productividad?

**Palabras clave:** Para la búsqueda de la revisión sistemática se utilizaron cuatro palabras claves: “empresa”, “familias”, “conflicto”, “productividad”.

De acuerdo a la búsqueda se concluyó que el alcance de estudio para esta investigación sería Latinoamérica e Iberoamérica, de manera que los documentos leídos se encuentran en idioma castellano.

Para la selección de información se descartaron artículos que no contaban con los requisitos de la búsqueda y finalmente se basó en el estudio de 20 artículos científicos que han sido revisados minuciosamente en los que se ha tomado en consideración los años de publicación, revista país de origen y si es una revisión sistemática.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Para realizar la revisión sistemática del tema a tratar, se efectuó la búsqueda en las diferentes bases de datos, obteniendo la siguiente cantidad de artículos:

En total 34 artículos; de ellos, se procedió a descartar 11 escritos que provenían de bases diferentes de las elegidas como Google Académico, Dialnet y EBSCO; es decir, fueron descartados por provenir de Scielo, Book.Google y EBook Central.

Asimismo, 14 artículos no estaban disponibles, la información era incompleta o no contaba con la autorización del autor para publicar detalles fundamentales de esa investigación.

Al final, quedaron 20 publicaciones relevantes a la investigación, los mismos que son utilizados para realizar la revisión sistemática, tal como se describe en la Figura 1.

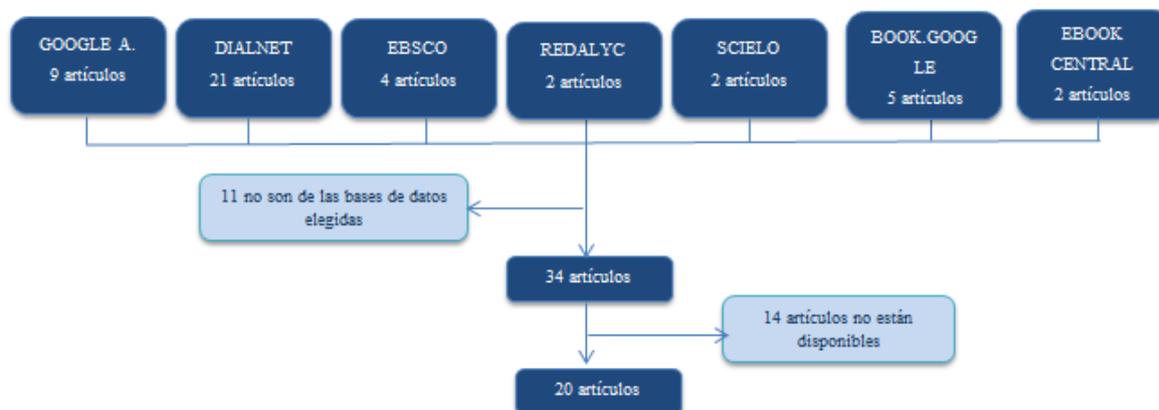


Figura 1: Diagrama de flujo con proceso de selección

De los 20 artículos que han sido seleccionados como materia de análisis por contener los temas de interés para el estudio, se presenta un resumen en la Tabla 1, donde se muestra los títulos de los trabajos que se ha utilizado para la revisión sistemática que contienen las

palabras claves empleadas en la búsqueda de la presente investigación, así como las bases de datos.

**Tabla 1**

*Base de datos*

Autor	Título del Trabajo	Año	País	Base de Datos
Arenas, H, Rico, D.	La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar	2014	Colombia	Dialnet
Basco, J.T.	La investigación en la empresa familiar: “Un debate sobre la existencia de un campo independiente”	2006	España	Dialnet
Fernández, R.	La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa	2010	España	Google Académico
Fernández, P.	Reinstalando la empresa familiar en la economía y la historia económica. Una aproximación a debates recientes	2003	España	Dialnet
Fernández, Z., Nieto, M.	La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar	2002	España	Dialnet
González, R.	La continuidad de la empresa familiar	2009	España	Dialnet
González, H.	Mejores prácticas de la prevención de conflictos en el proceso de sucesión de la empresa familiar en México	2015	México	Dialnet
González, M.	Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas	2016	Venezuela	EBSCO
Herrera, L.	La mediación como alternativa en la solución de conflictos en las empresas familiares	2018	México	Google Académico
Meira, R. y Carvalhal, F.	Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras	2013	Brasil	Dialnet

Núñez-Cacho, P.; Grande, F.; Muñoz, A.	Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades y de agencia	2012	España	Dialnet
Omaña, L., Briceño, M.	Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo	2013	Venezuela	Dialnet
Rodríguez, R.; González, E.	Características internas en el proceso de internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar	2006	España	Dialnet
Romero, L.	Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa	2006	Colombia	Google Académico
Ronquillo, J.	Administración Básica de la Empresa Familiar. Un enfoque práctico	2006	México	Dialnet
Rueda, J.	La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar	2011	Colombia	Google Académico
Saiz, J.	Capital intelectual, protocolo y empresa familiar	2009	España	Dialnet
Serna, H., Suárez, E.	La Empresa Familiar: Estrategias y Herramientas para su sostenibilidad y crecimiento	2005	Bogotá	Dialnet
Serrano, J.	Las empresas familiares: una caracterización empresarial y la tipología societaria de capital más adecuada	2014	España	EBSCO
Tàpies, J.	Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar	2011	España	Dialnet

Para la revisión sistemática se ha empleado 20 artículos que hablan sobre el tema de interés como la empresa familiar, conflictos y productividad, de los cuales, se extrajo un artículo en los años 2002, 2003, 2005, 2010, 2016, 2018; dos artículos de los años 2009, 2011, 2012, 2013 y 2014 y cuatro del 2006.

A continuación, se presenta la cantidad de artículos seleccionados, expresados en porcentajes por año.

**Tabla 2**

*Año en que fueron publicados los artículos seleccionados*

Año	Cantidad	Porcentaje
2002	1	5
2003	1	5
2005	1	5
2006	4	20
2009	2	10
2010	1	5
2011	2	10
2012	2	10
2013	2	10
2014	2	10
2016	1	5
2018	1	5
	20	100%

Cantidad de artículos por año expresado en porcentaje

Como se puede observar en la Tabla 3, se describe la cantidad y porcentajes de trabajos presentados por regiones de América Latina e Iberoamérica, siendo España uno de los países con mayor cantidad de investigaciones sobre empresa familiar, le siguen Colombia, Venezuela, México y Brasil.

**Tabla 3**

*Estudios realizados por países latinoamericanos e iberoamericanos:*

País	Cantidad	Porcentaje
Colombia	4	20
Brasil	1	5

España	10	50
México	2	10
Venezuela	3	15

---

	20	100%
--	----	------

Países que trataron el tema expresado en porcentaje

De los artículos seleccionados para la revisión sistemática, éstos se han agrupado por temas y coincidencias y/o diferencias de opinión de los autores tratados:

### **Importancia**

La percepción que se tenía antes de la década de los 70 respecto a las teorías convencionales de empresa familiar, es que era un sistema de negocio que constituía un método perjudicial para el mercado, porque la limitación de la propiedad de familias que creaban este tipo de negocios limitaban la elasticidad del sistema económico debido a que no había la posibilidad de crecimiento económico, por lo que algunos autores lo tomaban como un estilo de negocio que no era productivo a mediano o largo plazo, sin posibilidad de subsistir ante dificultades de crisis o competencia.

Tàpies, Fernández, Basco, Serrano y González coinciden sobre la importancia que tienen las empresas familiares en la economía en cualquier país porque toma parte de manera muy enérgica en el desarrollo social y económico de los países desarrollados y en vías de desarrollo. Actualmente, no hay una manera concertada para medir las variables, sin embargo, todos están de acuerdo en que este tipo de negocios conformado por familias representan una gran mayoría en comparación de las que no son familia.

Se empezó a ver la importancia de estudiar el fenómeno de la empresa familiar porque se hizo necesario conocer de manera más extensa y minuciosa su participación en el ámbito social, histórico y presente dentro del entorno económico y empresarial, nacional e internacional.

El estudio sobre empresa familiar se agrupa en escalas -como un modelo evolutivo tridimensional- de acuerdo a la intervención de la familia y el desarrollo de clases; estas escalas se dividen en tres:

- El poder, el cual se caracteriza por el dominio en la propiedad, la gestión y gobierno de la empresa
- Experiencia, a través del número de miembros-familia que tiene participación dinámica
- Cultura, referido al compromiso y los valores frente al negocio

### **Productividad y competitividad**

Para Serrano, las empresas familiares representan una fuerza importante para el incremento del PBI ya que simbolizan entre el 65 y 85% de la productividad, dependiendo del país. Así mismo, Rodrigo coincide confirmando la importancia de este tipo de negocios para el desarrollo social y económico. Así también, González afirma que todas las empresas, familiares o no, buscan evolucionar y proveer un producto o servicio de calidad que les dé mayores ventajas competitivas.

Las empresas familiares, que son casi 17 millones en la Unión Europea, crean fuentes de trabajo para aproximadamente 100 millones de personas, es decir, el 60% de empresas en esa región son familiares. En España por ejemplo, son el 85% del total de empresas empleando a más de 13,9 millones de personas y se estima el 70% del mercado laboral que produce el 70% del PBI.

Las características particulares que poseen las empresas familiares como la manera singular de realizar su ejercicio de economía, su propio conocimiento del riesgo y responsabilidad y la amenaza de una muerte prematura, le brindan una mayor capacidad y vigor en comparación de las empresas que no son familiares, porque los mueve la motivación e integración; sin embargo, estas cualidades no evitan algunos problemas que

pueden perjudicarlos. Debido a que en la empresa familiar intervienen los factores familia, propiedad y gobierno, muchas veces la combinación de ellos como familia y empresa, empresa y accionistas y empresa y gobierno familiar, produce muchas veces desequilibrios cuando, por ejemplo, se combina el patrimonio familiar con el del negocio o problemas surgidos dentro de la empresa con los familiares.

### **Clima laboral y conflictos**

De acuerdo a la opinión de Fernández, para que la empresa obtenga buenos resultados de productividad y competitividad, se debe crear un clima de bienestar entre directivos y trabajadores de la empresa familiar. De igual forma, Romero indica que la relación familia/empresa influye en la productividad. Núñez-Cacho manifiesta que sin embargo, otros autores establecen que el carácter familiar de estas empresas, facilita su buen rendimiento, sin considerar que también puede verse afectado cuando surgen los conflictos.

Rueda es de la opinión que la desaparición de una empresa puede deberse a la improvisación de la planeación, falta de liquidez y dificultad para acceder al crédito bancario. Herrera opina que las empresas para ser más competitivas, deben fijar sus metas en la productividad desde un inicio, aunque signifique tomar riesgos económicos que provoquen conflictos con otros miembros de la organización.

González (2015) en su artículo sobre “Mejores prácticas de prevención de conflictos en el proceso de sucesión de la empresa familiar en México”, afirma que la sucesión posibilita que la empresa pueda hacer más largo su período de vida a través de una buena proyección del futuro empresarial, es decir, a través del establecimiento del orden y legalidad. Si esto no se cumple, es posible que el negocio desaparezca prematuramente por las dificultades que atraviesa normalmente durante su primer período de vida. Una de las principales causas, es que los directivos (familia) de la empresa se convierten en uno de los

principales problemas en el interior. Cuando se inician los primeros pasos para la sucesión, aparecen los conflictos que muchas veces se da al momento de confiar a uno de los miembros la dirección, principalmente porque éstos no tienen los conocimientos necesarios, experiencia, profesionalización, liderazgo, etc. Otros tipos de conflictos que surgen es la falta de orden, la mezcla de sentimientos familiares con las actividades laborales, falta de liderazgo y aumento de miembros de la familia dentro de la empresa.

### **Sucesión y protocolo familiar**

González afirma que una de las causas que desata conflictos dentro de una empresa familiar, es el tema de la sucesión, más aún si no se ha planeado con anticipación, motivo por el cual surgen las disputas entre la familia, lo que puede llevar a la desaparición del negocio y crear una mala relación familiar. Asimismo, Meira y Carvalhal opinan que la sucesión del líder no debe dejar de tratarse como algo importante y establecer las pautas a través del protocolo familiar, para evitar una rápida desaparición de la empresa.

En el artículo de la investigación exploratoria sobre “La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar” de Arenas y Rico (2014), demuestra que los propietarios de empresas familiares no establecen un protocolo familiar porque ignoran sobre su existencia o porque se asume como un derroche y no como una inversión, motivo por el cual se producen los conflictos dentro de estas empresas. Para aprovechar la utilidad de este documento, debe ser creado cuando aún no se han manifestado los problemas en el interior, de forma tal que se puedan identificar y poner en práctica de manera idónea para mantener la armonía.

La redacción del documento depende de las características de cada empresa y si se siguen seis pasos fundamentales, se podrá optimizar su funcionamiento:

- Compromiso de la familia que trabaja en la empresa para la realización de la planificación de la sucesión, dándole tiempo y recursos económicos
- Trabajar unidos, haciendo a un lado las competencias
- Crear la misión de la empresa familiar y el plan estratégico
- Fomentar la profesionalización de los miembros de la familia dentro de la empresa
- Establecer canales de comunicación entre directivos y ejecutivos
- Instituir políticas legales y financieras para llevar a cabo el plan de sucesión

Muchas empresas presentan problemas por causa de la falta de un protocolo familiar.

A este documento se le ha definido como el conjunto de normas que rigen las relaciones entre la familia y empresa, cuya finalidad es preservar la permanencia del negocio sin ocasionar daño a las relaciones familiares. Las principales razones por las que debe existir un protocolo en la empresa familiar son las siguientes:

- Conserva la unión y concordia familiar
- Resalta los objetivos de la función de la empresa familiar
- Ayuda a preparar la sucesión familiar
- Regula el patrimonio
- Facilita la misión

### **Profesionalización**

Serna y Suárez hablan de la posibilidad de conflictos en la empresa familiar cuando los líderes crean beneficios dirigidos a los miembros eliminando la posibilidad de integrar a otros colaboradores que no tienen relación sanguínea; igualmente sucede cuando se limita el acceso a miembros familiares que no están preparados o no cuentan con la formación necesaria. En ese sentido, Omaña, et al., indican que es necesario que los directivos incentiven la profesionalización de los miembros para el logro de los objetivos.

Omaña (2013) en su trabajo “Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo” realizado en el Municipio de Libertador, Venezuela, presenta como resultado que en el 55% de estos negocios, los dueños cuentan con estudios universitarios y el 25% no se encuentra preparado formalmente para hacer frente a la empresa; sin embargo, resalta que otros autores afirman que los directivos inician su emprendimiento sin tener la educación adecuada y lo llevan a cabo basados en la experiencia que ganan a través del tiempo. De igual manera señala en base a los resultados de su investigación, que en el caso de las empresas no familiares, el 52.17% los dueños tienen formación universitaria, una cifra muy parecida a la de las empresas familiares.

### **Internacionalización**

Para Rodríguez y González, las empresas en general deben trabajar proyectándose en la internacionalización con el fin de lograr la competitividad. De acuerdo a los estudios realizados por Fernández y Nieto, confirman lo dicho anteriormente, en el sentido que se deben crear estrategias para adaptarse a la globalización; las empresas familiares deben realizar un mayor esfuerzo debido a que su funcionamiento ha estado ligado más a mercados locales. Los descendientes adquieren capacidades y estudios para ingresar al mercado de las exportaciones, lo que no se aprecia en los patriarcas. Los jóvenes están inquietos por demostrar sus habilidades en la toma de decisiones de la empresa. Se puede apreciar que las nuevas generaciones de empresas familiares demuestran su capacidad a las exportaciones, muy por el contrario de los fundadores.

El hecho de que una empresa familiar cuente con un área de exportación marca un proceso positivo para su internacionalización ya que indica que el negocio tiene proyectos de intervención en el mercado extranjero y es aquí en que el fundador debe liderar este avance y prever que la persona que se le encargue este departamento esté preparado

profesionalmente y con experiencia, sea de la familia o no debido a que la internacionalización de una empresa es complicada, ya que la empresa que tenga los recursos necesarios como tecnología, marcas y otros que le den la ventaja para competir en su país de origen, pueden acceder a la posibilidad de aprovecharlos en el extranjero y para ello debe adquirir conocimientos sobre mercados internacionales y el proceso de internacionalización porque es muy seguro que encontrará dificultades para adherirse a ellos.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

En base a lo que se ha investigado en la revisión sistemática, se llega a la conclusión que el tema se ha tratado más en profundidad en España, Brasil, Colombia, Venezuela, México y Argentina. Sin embargo, en la revisión no se ha hallado ningún estudio relativo a empresas familiares, conflictividad y productividad, proveniente de países de América Latina como Ecuador, Chile, Bolivia y Perú.

Si se habla del porqué en el Perú no hay estudios serios respecto a la empresa familiar se podría mencionar que este tipo de negocios se inician mayormente de manera informal, es decir, empiezan como una empresa que no se registran en entidades gubernamentales como SUNAT, Municipalidades, Ministerio de Trabajo, etc., porque los impuestos son altos y los trámites engorrosos y no están preparados para afrontar la carga económica que estos gastos suponen, entonces, no hay un registro fidedigno de la cantidad real de empresas familiares.

En la literatura encontrada casi todos los autores que conforman la bibliografía del presente trabajo como los que no están incluidos, coinciden en que el tema no fue estudiado con seriedad sino hasta 1970, en que reparan que la empresa familiar tiene un papel muy importante dentro de la micro y la macroeconomía, de tal manera que representan un porcentaje esencial para el aumento del PBI de casi todos los países.

Las empresas familiares, desde que inician sus actividades pasan por una serie de problemas que dificultan su desarrollo a futuro como la falta de preparación de los dueños, conflictos que enfrentan entre la propia familia por cargos y poder, entre otras razones. Si bien, actualmente se cuenta con una serie de estudios sobre el tema, no se puede decir que sucedía lo mismo antes de 1970 porque este tipo de negocios tenía una vida muy corta y la

principal razón es que no se contaba con el asesoramiento necesario para prevenir las dificultades que se presentaban.

Uno de los puntos que refleja que no ha sido suficientemente tratado es el hecho que el líder fundador enfrenta muchos problemas cuando se trata de dejar la posta a los herederos, por esta razón queda la inquietud si el motivo de la demora en realizar un protocolo de familia no se deberá a la desconfianza que inconscientemente siente hacia sus descendientes.

Con respecto al clima laboral hay diversos autores que piensan que el hecho de ser una empresa familiar puede facilitar la convivencia, sin tomar en cuenta que los miembros familiares arrastran una historia muchas veces de amor/conflicto y que es llevado de la casa a la empresa, sin saber separar los roles familiares de los laborales. Si estas disputas que surgen al interior de la empresa se saben superar, la empresa podrá seguir adelante, pero si no fuera el caso, pueden terminar en la desaparición.

## V. CONCLUSIONES

Hasta antes de 1970 el tema de las empresas familiares no se les prestaba atención porque se creía que al ser negocios que emprendía la familia, no estaban destinadas a ser empresas de gran envergadura y, por ende, no tenían mucho tiempo de vida.

Es así que, a través de los diferentes tratados, se empieza a conocer cuál es la problemática que enfrenta este tipo de negocios, sus conflictos y soluciones.

Cada vez más académicos han visto la importancia que tienen las empresas familiares en la sociedad y su gran influencia en la economía de los países, debido a que ese tipo de entidades es mayoritario con relación a otras otros que no tienen vínculos familiares y por tanto, son generadoras de empleo, PBI y desarrollo social y económico en todos los países del mundo.

Aunque las empresas familiares son un fuerte motor en la economía, también hay que destacar que su deseo de superación es impulsado por el interés de mantener a la familia unida buscando un mejor porvenir para la parentela, pero ello no impide que la organización que está conformada por los miembros a los que les une un lazo sanguíneo arrastra muchas veces problemas de índole personal, que los lleva a afrontar diversos tipos de dificultades que hacen difícil continuar con la lucha y su sobrevivencia a la segunda, tercera y siguientes generaciones.

Para evitar estos escollos, es necesario brindar las armas necesarias a este tipo de organización proveyéndoles de información sobre la importancia de mantener un buen clima laboral entre directivos y familiares dentro y fuera del negocio, previsión de estrategias de planeación, profesionalización, proceso de sucesión y protocolo familiar de manera que puedan proyectarse.

La internacionalización, aunque es una meta, también puede ser un tema complicado debido a que, como se mencionó antes, estas compañías por lo general, se han desarrollado mayormente en mercados locales; sin embargo, cuando el líder empieza a delegar responsabilidades a otros miembros más jóvenes, éstos últimos toman la iniciativa de la internacionalización. Es por ello, que es indispensable contar con un plan de profesionalización en donde los miembros que laboran estén debidamente preparados personal y profesionalmente para que puedan llevar a cabo los objetivos de la empresa familiar.

Por último, es necesario que, en países como el Perú, por ejemplo, se incentive el estudio de la empresa familiar a través del Ministerio de Trabajo, Comercio Exterior, Pymes, etc. para fomentar la creación de más empresas familiares y asesoramiento continuo para la sobrevivencia y desarrollo en los ámbitos social y económico.

## REFERENCIAS

- Arenas, H., Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*. Vol. 30 (132), p. 252-258.  
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380005>.
- Basco, J. (2006). La investigación en la empresa familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Vol. 12 (1), p. 33-54. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010915>.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Editorial Club Universitario. Disponible en: <https://www.editorial-club-universitario.es/pdf/3881.pdf>.
- Fernández, P. (2003). Reinstalando la empresa familiar en la economía y la historia económica. Una aproximación a debates recientes. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. Año 2003 (Nº 17), p. 45-66. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1146713>.
- Fernández, Z., Nieto, J. (2002). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, Año 2005 (22), pp. 107-126. Disponible en: <https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/id/20/db021811.pdf/>.
- González, R. (2009). La continuidad de la empresa familiar. España. *Anuario Jurídico y económico escurialense*, (XLIII), pp. 401-410. Disponible en: <http://www.rcumariacristina.net:8080/ojs/index.php/AJEE/article/view/23>.
- González, H. (2015). Mejores prácticas de prevención de conflictos en el proceso de sucesión de la empresa familiar en México, *UPGTO Management Review*. 1(1), p. 1-16. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5822204>.
- González, M. (2016). Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas. *Orbis*, (33), 56-81. Disponible en: [www.redalyc.org/html/709/70945573004/](http://www.redalyc.org/html/709/70945573004/).

- Herrera, L. (2018). La mediación como alternativa en la solución de conflictos en las empresas familiares *Revista de la Facultad de Derecho*, (45), p. 1-24. Disponible en: <http://revista.fder.edu.uy/index.php/rfd/article/view/619>.
- Meira, R.; Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*, (22), 854-874. Disponible en: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=180728713003](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180728713003).
- Núñez-Cacho, P., Grande, F., Muñoz, A. (2012). Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades y de agencia. *Revista de Empresa Familiar*, Vol. 2 (1), 7-20. Disponible en: <https://documat.unirioja.es/descarga/articulo/3927046.pdf>.
- Omaña, L.; Briceño, M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, Vol. 29 (126), p. 293-302. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?isbn=3848462095>.
- Rodríguez, R.; González, E. (2006). Características internas en el proceso de internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2891), p. 45-60. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2137868>.
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Escuela de Administración de Negocios*, (57), p. 131-142. Disponible en: [www.redalyc.org/html/206/20605708/](http://www.redalyc.org/html/206/20605708/).
- Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar. Un enfoque práctico*. México: Panorama Editorial S.A. Recuperado de <https://www.iberlibro.com/9789683815149/Administracion-basica-empresa-familiarBasic-Administration-9683815146/plp>.
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, Vol. 15 (1), p. 4-18. Disponible en: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=237:la-profesionalizacion-elemento-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar&catid=98:articulos](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=237:la-profesionalizacion-elemento-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar&catid=98:articulos).

Saiz, J. (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y económico escurialense*, (42), p. 377-388. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2916306.pdf>.

Serna, H.; Suárez, E. (2005). *La Empresa Familiar: Estrategias y Herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Editorial Temis. Disponible en:

[https://books.google.com.pe/books/about/La\\_empresa\\_familiar.html?id=rkhsAAAA\\_CAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/La_empresa_familiar.html?id=rkhsAAAA_CAAJ&redir_esc=y).

Serrano, M. (2014). Las empresas familiares: una caracterización empresarial y la tipología societaria de capital más adecuada. *Revista de Fomento Social*. Vol. 70, p. 75-110. Disponible en:

<http://www.revistadefomentosocial.es/index.php/numeros-publicados/232-no-277-12015/12844-las-empresas-familiares-una-caracterizacion-empresarial-y-la-tipologia-societaria-de-capital-mas-adecuada>.

Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*. Vol. 32, p. 13-25. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3802157>.