



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Implicancias de la falta de un plan de sucesión en una Empresa Familiar

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Flores Cespedes, Javier Reynaldo	0000-0002-6712-6439
Ramirez Cueva, Milagros Victoria	0000-0003-4035-9774

ASESOR(ES)

Hernani Angulo, Jesica Vanesa	0000-0003-1881-139X
-------------------------------	---------------------

Lima, 16 de noviembre de 2023

Resumen

Este trabajo aborda la situación problemática de una empresa familiar, que enfrenta la falta de un plan de sucesión y ambigüedad en las responsabilidades, con el fin de abordar esta situación se plantearon tres alternativas, como el Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros, el Plan Estratégico de Sucesión Gradual y Progresiva, y la Creación de una Comisión de Sucesión y Comunicación Abierta, las cuales no son excluyentes para este trabajo, puesto que se analizó la alternativa prioritaria a tomar en consideración. Determinando que el "Desarrollo de un Plan de Sucesión" es la estrategia más idónea, debido a su capacidad para abordar directamente la situación problemática y garantizar la continuidad y el éxito de la empresa en un futuro sostenible. Esta elección se justificó por la inversión a largo plazo, la cohesión familiar y la necesidad de abordar una cuestión que debió considerarse desde el inicio. Dicho plan de sucesión no solo resuelve problemas inmediatos, sino que sienta las bases para el crecimiento continuo y el éxito constante, fortaleciendo los lazos familiares y promoviendo un entorno de trabajo saludable. Además de ello, se analizaron teorías como la Teoría del Cambio Organizacional Incremental, los Roles de la Familia Empresaria y la teoría del ciclo de Vida de la Empresa Familiar, las cuales producto de su aplicación proporcionaron soluciones efectivas frente a la problemática de sucesión, subrayando la importancia del cambio organizacional, el aprendizaje organizativo y la definición de responsabilidades claras, para garantizar un futuro exitoso y sostenible.

Palabras clave: Planificación de la Sucesión, Empresa Familiar, Eficiencia Logística, Mejora Continua, Éxito Sostenible.

Abstract

This work addresses the problematic situation of a family-owned company, which is facing the lack of a succession plan and ambiguity in responsibilities. In order to address this situation, three alternatives were proposed, such as the Development of a Succession Plan and Definition of Clear Roles, the Strategic Plan for Gradual and Progressive Succession, and the Creation of a Succession Committee and Open Communication. These alternatives are not mutually exclusive for this work, as the priority alternative to be considered was analyzed. It was determined that the "Development of a Succession Plan" is the most suitable strategy due to its ability to directly address the problematic situation and ensure the continuity and success of the company in a sustainable future. This choice was justified by the long-term investment, family cohesion, and the need to address an issue that should have been considered from the beginning. This succession plan not only solves immediate problems but also lays the foundation for continuous growth and constant success, strengthening family bonds and promoting a healthy work environment. In addition, theories such as the Theory of Incremental Organizational Change, the Roles of the Business Family, and the theory of the Family Business Life Cycle were analyzed, and their application provided effective solutions to the succession issue, emphasizing the importance of organizational change, organizational learning, and the definition of clear responsibilities to ensure a successful and sustainable future.

Keywords: Succession Planning, Family Business, Logistical Efficiency, Continuous, Improvement, Sustainable Success.

u201621868_ Flores Cespedes, Javier Reynaldo_"Implicancias de la falta de un plan de sucesión en una Empresa Familiar"

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%	4%	1%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	1%
2	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	www.scribd.com Fuente de Internet	1%
5	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	kipdf.com Fuente de Internet	1%
7	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%
8	clarin.com Fuente de Internet	<1%

Tabla de contenido

Introducción.....
...1 Capítulo 1: Presentación de la situación problemática.....	2
1.1. Contexto de la organización.....	2
<i>1.1.1. Aspectos sociales.....</i>	<i>2</i>
<i>1.1.2. Aspectos culturales.....</i>	<i>2</i>
<i>1.1.3. Aspectos políticos.....</i>	<i>3</i>
1.2. Descripción de la organización.....	3
<i>1.2.1. Posicionamiento en el sector.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2. Certificaciones y reconocimientos.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.3. Información financiera relevante.....</i>	<i>3</i>
1.3. Diagnóstico de la situación problemática.....	4
<i>1.3.1. Detalle la situación problemática abordada.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2. Identificación de Elementos clave de la situación problemática.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.3. Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevante del problema.....</i>	<i>4</i>
Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión.....	5
2.1. Marco teórico-conceptual.....	5
<i>2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.....</i>	<i>6</i>
<i>2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática.....</i>	<i>6</i>
<i>2.1.3. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio.....</i>	<i>7</i>
<i>2.1.4. Enfoque metodológico.....</i>	<i>7</i>
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática.....	7
<i>2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos.....</i>	<i>7</i>

2.2.2.	<i>Análisis del impacto de la situación problemática en la organización.....</i>	8
2.2.3.	<i>Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.....</i>	8
2.2.4.	<i>Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática.....</i>	8
2.3.	Alternativas propuestas.....	8
2.3.1.	<i>Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización.....</i>	8
Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión.....		10
3.1.	Análisis comparativo de las alternativas identificadas.....	10
3.1.1.	<i>Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa.....</i>	10
3.2.	Justificación de la alternativa elegida.....	13
3.2.1.	<i>Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros)</i>	13
3.2.2.	<i>Análisis de la organización para implementar la alternativa.....</i>	14
3.2.3.	<i>Beneficios y resultados esperados.....</i>	14
Conclusiones y Recomendaciones.....		15
Referencias Bibliográficas.....		17
Anexo(s).....		1

Índice de Tablas Tabla 1 Análisis de las ventajas entre las alternativas; **Error! Marcador no definido.**

Tabla 2 Análisis de las desventajas entre las alternativas	11
Tabla 3 Análisis de costos y recursos de las alternativas	12
Tabla 4 Análisis de duración y plazos de las alternativas	12
Tabla 5 Análisis de la viabilidad e Impacto de las alternativas en la organización	13

Introducción

La gestión efectiva de la sucesión en empresas familiares es un desafío crucial para asegurar la continuidad y el éxito a largo plazo; para el contexto, esta presentación aborda la situación problemática de una empresa familiar que enfrenta la falta de un plan de sucesión claro y la ambigüedad en las responsabilidades dentro de su organización, lo que ha generado conflictos internos a la par de una dirección incierta tras el fallecimiento del fundador. En el abordaje de esta problemática, precisamente se exploraron diversas alternativas propuestas para contrarrestar la adversidad, con la sugerencia de elegir la elección de entre; un Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros, un Plan Estratégico de Sucesión Gradual y Progresiva, y la Creación de una Comisión de Sucesión y Comunicación Abierta; alternativas que han sido sometidas a evaluación en términos de costos, recursos necesarios y plazos, además de considerar su alineación con los objetivos de la organización y su impacto potencial en la empresa; en base a al mencionado análisis, se determinó que al Desarrollo de un Plan de Sucesión como mejor alternativa debido a su capacidad para afrontar directamente la situación problemática y garantizar la continuidad y el éxito de la empresa a largo del tiempo, dicha elección se justifica considerando la inversión a largo plazo, la contribución a la cohesión familiar, la necesidad de abordar una cuestión que debería haberse considerado desde el inicio y la consideración del estado actual de la entidad, considerando que la implementación de un plan de sucesión se revela como un elemento fundamental para asegurar la prosperidad y la continuidad de las empresas familiares, reforzando la idea de que el plan de sucesión no solo resuelve una situación problemática actual, sino que también aborda una necesidad fundamental que ha existido desde los primeros días de la empresa, además se reconoce que esta elección destaca la importancia de la planificación a largo plazo y la inversión en la estabilidad y el éxito continuo de cualquier organización, reconociendo que la gestión efectiva de la sucesión no solo es esencial para la continuidad de la empresa, sino que también contribuye a la cohesión de la familia empresarial, promoviendo un entorno de trabajo más saludable y cohesionado.

Capítulo 1: Presentación de la situación problemática

1.1. Contexto de la organización

Dentro de las organizaciones familiares, a menudo surgen problemas estructurales debido a la compleja interacción entre la dinámica familiar y las responsabilidades de la entidad, Fainsob (2022) acredita que esta situación, en gran medida, dificulta el proceso de sucesión, ya que la mayoría de los propietarios tienden a verlo como un traspaso informal de generación en generación; mientras que para la perspectiva de Albornoz y Jaimes (2022) el fuerte apego al negocio puede nublar el juicio en cuanto al control y el poder en la dirección de la organización, mientras que para es importante reconocer que la falta de un plan de sucesión formal puede llevar a que la empresa deje de existir o no alcance su verdadero potencial.

En sus comienzos, la empresa operaba con solo dos surtidores, atendiendo a un número limitado de vehículos, con el tiempo, expandió sus operaciones al agregar más tanques y surtidores para aumentar las ventas, sin embargo, la segunda estación, inaugurada solo un año después de la fundación del primer establecimiento, se convirtió en la única opción formal para comprar combustible en la zona, permitiendo a la empresa participar en licitaciones gubernamentales y aumentar sus ingresos.

La problemática en la unidad de venta de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos surge de su estructura familiar y la falta de un proceso de sucesión tras el fallecimiento del gerente y propietario; fundada en 2015 en una provincia y posteriormente extendida a otra, la empresa experimentó un crecimiento inicial al abrir una sucursal en una provincia distinta con el objetivo de comercializar combustibles de manera legal.

Actualmente la empresa enfrenta desafíos debido a su estructura familiar, la cual originalmente, estaba liderada por el gerente fundador, quien tenía un papel central junto con su esposa y e hijos; pese a que cada miembro ha emprendido negocios independientes para diversificar ingresos, esto solo ha complicado la dinámica familiar y empresarial, generando falta de claridad en roles y comunicación, contribuyendo directamente al declive de la entidad. La complicación emerge cuando el fundador, con planes de expansión, falleció debido a la pandemia de COVID-19, dejando a la empresa con múltiples planes estancados y sin un liderazgo claro para continuar su desarrollo, lo que plantea un serio problema de sucesión y dirección en el futuro de la empresa.

1.1.1. Aspectos sociales

La empresa no solo se enfoca en sus operaciones comerciales, sino que también se compromete con la comunidad, a través de programas de responsabilidad social, donde el respaldo de iniciativas como el reciclaje y la generación de empleo local son elementos encargados de priorizar el bienestar y desarrollo de sus empleados, creando un ambiente de trabajo saludable y productivo, este enfoque en la comunidad demuestra su compromiso con el crecimiento sostenible y la promoción de prácticas más seguras y reguladas en la industria del combustible, teniendo un impacto positivo en su entorno.

1.1.2. Aspectos culturales

La empresa se destaca por su cultura organizacional única que equilibra formalidad con un ambiente amigable, promoviendo profesionalismo, comunicación abierta y diversidad, así como ética y altos estándares de conducta, siendo indispensable para operar en provincias donde la mayoría son quechuahablantes. La iniciativa de dominar el idioma quechua refleja su compromiso con la comunicación efectiva y el respeto por la cultura local, fortaleciendo relaciones con clientes y la comunidad, así como la promoción de la diversidad y respeto tener un impacto positivo en su entorno.

1.1.3. Aspectos políticos

La empresa se enfrenta a desafíos constantes debido a la inestabilidad política que ha caracterizado al país en los últimos años, la cual ha generado fluctuaciones en el precio del combustible, por su vínculo a las variaciones en el tipo de cambio del dólar, además durante este período, se han reportado casos de corrupción y mala gestión de recursos por parte de gobernadores regionales y alcaldes de la provincia. Estos problemas perjudican la mejora de las provincias más remotas, especialmente en la ejecución de proyectos como la construcción de pistas asfaltadas, lo que a su vez impacta en la capacidad de la empresa para transportar combustible en cisternas de gran tamaño causando retrasos en la entrega de productos.

1.2. Descripción de la organización

1.2.1. Posicionamiento en el sector

La empresa opera dos estaciones estratégicas en dos provincias, la primera es la principal, liderando el mercado local como el único grifo formal en su área, la segunda, en una provincia cercana, siendo el segundo grifo formal más exitoso; ambas estaciones han contribuido significativamente al éxito y expansión de la empresa en Ancash, demostrando su ventaja competitiva en un mercado de combustibles, a su vez este éxito en ambas provincias demuestra la efectividad de la empresa para entender y satisfacer las necesidades de sus clientes en diferentes áreas geográficas, otorgándole una ventaja competitiva en un mercado de combustibles altamente competitivo y volátil.

1.2.2. Certificaciones y reconocimientos

La empresa cuenta con un valioso certificado de "Certificación de fabricación y prueba en maestranza de tanque de almacenamiento de combustible" (ver anexo 01), que refleja el compromiso de la empresa con los más altos estándares de calidad y seguridad en la fabricación y pruebas de tanques de almacenamiento de combustible, demostrando la capacidad de la empresa para cumplir con rigurosas normativas y garantizar la integridad de sus productos. Asimismo, por razones de privacidad de la información, el nombre específico de la empresa que posee esta certificación se omite en este contexto.

1.2.3. Información financiera relevante

Según el informe financiero proporcionado, (ver anexo 02), correspondiente al período del 01/01 al 31/12 de 2022, muestra que la empresa, de la cual no se revela su razón social por motivos de privacidad, registró ingresos por ventas y servicios por un total de S/ 2,618,862, con un resultado neto positivo de S/ 28,698 después de deducir los costos y el impuesto a la renta. Se reconoce que la organización logró una utilidad bruta de S/ 190,590, a pesar de no conceder descuentos ni bonificaciones, y enfrentó gastos de ventas y administrativos por S/ 57,224 y S/ 101,489, respectivamente, lo cual refleja un desempeño financiero sólido durante el año 2022.

1.3. Diagnóstico de la situación problemática

La situación problemática se enfoca en dos áreas clave de la empresa; la gerencia general y la oficina de administración, donde falta de sucesión clara y roles definidos después del fallecimiento del fundador ha generado conflictos familiares y confusión sobre liderazgo, esta falta de claridad en roles y sucesión familiar, amenaza la toma de decisiones estratégicas y la cohesión interna, volviéndose necesaria una solución que garantice un futuro sostenible de la organización familiar.

1.3.1. Detalle la situación problemática abordada

La situación problemática se origina en base a la fundación de la empresa, ya que, al ser una organización familiar su dirección inicialmente se centró en el fundador y su participación activa en las operaciones clave. Sin embargo, la repentina muerte del fundador dejó la dirección de la organización en manos de su esposa e hijos sin una planificación adecuada de sucesión, como resultado, la empresa ha enfrentado problemas recurrentes, incluyendo conflictos en la toma de decisiones y una falta de claridad sobre las responsabilidades y roles de cada miembro de la familia en la gestión de la empresa, adicional a ello, esta carencia de estructura y liderazgo definidos ha generado desafíos significativos en la operación y el desarrollo sostenible de la organización.

1.3.2. Identificación de Elementos clave de la situación problemática

- **Fallecimiento del fundador y transición de liderazgo:** Tras la muerte del fundador de la empresa, se origina en la falta de claridad en las funciones.
- **Definición de roles y responsabilidades:** La falta de roles y responsabilidades en la empresa conduce a conflictos y decisiones inefectivas que afectan la productividad.
- **Impacto económico de la pandemia de COVID-19:** La coyuntura social ha tenido un impacto económico en la empresa, incluyendo la disminución de la demanda de combustibles.

1.3.3. Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevante del problema

Según, Neira y Ticona (2023):

El porcentaje de empresas familiares sin Plan de Sucesión: En la actualidad entre el 60 % y 70 %, de las empresas familiares desaparecen al fallecimiento del fundador.

Supervivencia de empresas familiares: El 90 % de las pequeñas empresas no sobreviven a cambios adversos a diferencia a empresas fundadas por otro tipo de socios.

Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión

2.1. Marco teórico-conceptual

Teoría del Cambio Organizacional Incremental: Para Jones (2008) esta teoría plantea la posibilidad de que las organizaciones puedan alcanzar mejoras de manera progresiva mediante la implementación de pequeñas modificaciones constantes, en lugar de optar por transformaciones drásticas. Su enfoque se orienta hacia una evolución continua, en contraste con las revoluciones en la estructura organizativa, lo que podría resultar en una gestión menos disruptiva y más manejable.

Teoría de la Administración del Cambio: Zimmermann (2000) indica que la administración efectiva de los procesos de cambio se basa en la premisa fundamental de que el cambio es inevitable en la vida de una organización. Para lograrlo, es esencial contar con una planificación estratégica que no solo mejore el rendimiento interno, sino que también facilite la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

Teoría de los Roles de la Familia Empresaria: Desarrollada por Ward (1994) enfatiza la importancia de definir y gestionar de manera explícita y clara los roles de los miembros de la familia en una empresa familiar. Esto implica establecer responsabilidades específicas, evitar interferencias entre roles, establecer estructuras de gobierno y acuerdos familiares, y garantizar una transición ordenada de roles a través de la planificación de la sucesión. La teoría busca minimizar conflictos y confusiones, promoviendo una colaboración efectiva y el éxito continuo de la empresa familiar.

Ciclo de Vida de la Empresa Familiar: El marco conceptual del ciclo de vida de la empresa familiar describe las fases típicas que atraviesa una empresa de este tipo, desde su establecimiento hasta su eventual traspaso o cierre, Sierra (2022) menciona que estas etapas comprenden la fundación, el crecimiento, la consolidación y sucesión.

Teoría de la Continuidad Familiar: Gallo (2004) indica que esta teoría se enfoca en la importancia de mantener la cohesión y la armonía dentro de la familia empresarial durante el proceso de sucesión, subrayando la necesidad de una planificación y gestión efectiva de conflictos como factores para preservar la unidad familiar.

Teoría de los Tres Círculos: La teoría desarrollada por Davis y Taguiri, (1982) introduce tres círculos concéntricos que simbolizan la intersección de roles dentro de una empresa familiar: familia, propiedad y gestión, demostrando que la dinámica entre estos círculos es crucial para abordar temas relacionados con la sucesión y la gobernanza.

Teoría del Aprendizaje Organizativo: Fisher y Garzón (2008) mencionan que esta teoría se centra en la capacidad de las organizaciones para aprender y adaptarse a medida que enfrentan desafíos y cambios bajo la premisa de que las organizaciones pueden mejorar su desempeño a través de la adquisición de nuevos conocimientos y la aplicación de ese conocimiento para el beneficio de la empresa.

Teoría de la Innovación Disruptiva: Martí Y Vela (2010) señala que esta teoría, desarrollada por Clayton Christensen, se centra en cómo las empresas pueden enfrentar la competencia y la disrupción en sus mercados, donde se plantea que las organizaciones deben ser capaces de innovar de manera disruptiva, lo que significa introducir soluciones novedosas que puedan desplazar a los competidores establecidos.

Teoría del Cambio Organizacional Transformacional: A diferencia de la teoría del cambio incremental, esta teoría se enfoca en la implementación de cambios radicales y transformaciones en la estructura y cultura de una organización, donde la metamorfosis es fundamental en la forma en que opera la empresa (Fierro-Celis, 2020).

Teoría de la Alianza Estratégica: Rojas et al. (2014) reconocen que esta teoría se centra en la colaboración entre organizaciones como una estrategia para afrontar desafíos y aprovechar oportunidades. A menudo, las empresas forman alianzas estratégicas para compartir recursos, conocimientos y capacidades, lo que puede ayudar a impulsar la innovación y la eficiencia.

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática

Cahuapaza y Llerena (2023) en la investigación "La sucesión de poder y su relación con el crecimiento de las empresas familiares del Perú" identifica que la transición de liderazgo en una empresa familiar puede tener un impacto significativo en su desempeño y crecimiento a largo plazo ya que este está influenciado por una serie de factores, como la cultura empresarial, la preparación de los sucesores, los conflictos familiares, la planificación de la sucesión, las habilidades de gestión y la capacidad de adaptación al entorno empresarial.

Mendoza (2023) en su investigación, "El Desarrollo del Rol de Sucesor en la Empresa Familiar y su Relación con el Compromiso", aborda aspectos clave relacionados al contexto de las empresas familiares, de donde identifica que la adecuada preparación de los sucesores dentro de las empresas familiares, requiere de cuestiones como la formación, la adquisición de habilidades y el proceso de adaptación para asumir el rol de liderazgo que permitan garantizar la continuidad de las empresas familiares, así como sobre la dinámica de liderazgo en este contexto único.

Perez (2022) con la investigación " Estudio comparativo de los procesos de sucesión: Casa de la Fábrica S.R.L. y rincón criollo" realiza una comparación de los procesos de sucesión familiar en 2 empresas donde demuestra que la sucesión bien aplicada en una firma potencia la economía y las dinámicas particulares relacionadas con la gestión y las relaciones familiares, y ha demostrado que a mayor sea el respaldo para la gestión de estos asuntos de manera apropiada, mayor será la probabilidad de que la empresa familiar perdure a lo largo del tiempo.

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática

Conflictos de Intereses: Situaciones donde los intereses personales de los miembros de una organización entran en conflicto con los intereses de la empresa, pudiendo influir en decisiones y gestión.

Empresa Familiar: Hace referencia a una empresa en la que la propiedad y la gestión están fuertemente vinculadas a la familia.

Estructura Organizativa: Forma en que una empresa organiza sus departamentos, roles y relaciones jerárquicas, definiendo la toma de decisiones y asignación de responsabilidades.

Plan de Sucesión: Un plan de sucesión es un enfoque estructurado para gestionar la transición de liderazgo en una empresa familiar.

Sucesión Empresarial: Proceso de transferir el control y propiedad de una empresa de una generación a la siguiente, implicando planificación y designación de líderes futuros.

2.1.3. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio

La aplicación de estas teorías y modelos a la situación problemática de la organización implicaría:

Teoría del Cambio Organizacional Incremental: En la organización familiar, esta teoría se aplicaría al abordar la sucesión a través de cambios graduales y progresivos.

Teoría de la Administración del Cambio: Esta teoría se utilizaría para planificar estratégicamente la sucesión en la empresa familiar.

Teoría de los Roles de la Familia Empresarial: La aplicación de esta teoría se centraría en definir y gestionar de manera explícita y clara los roles de los miembros de la familia en la empresa.

Ciclo de Vida de la Empresa Familiar: Este modelo proporcionaría una comprensión de las etapas típicas que atraviesa una empresa familiar

Teoría de la Continuidad Familiar: Esta teoría sería esencial para mantener la cohesión y la armonía dentro de la familia empresarial durante el proceso de sucesión.

Teoría de los Tres Círculos: La aplicación de esta teoría implicaría el reconocimiento de la dinámica entre los círculos de familia, propiedad y gestión en la empresa familiar.

La combinación de estas teorías y modelos proporcionaría un enfoque completo para abordar la situación problemática y ayudaría a la organización a tomar decisiones estratégicas sólidas y efectivas.

2.1.4. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico para abordar la situación problemática en la organización implica una combinación de los cuales se reconocen los siguientes:

- **Entrevistas Estructuradas:** Se realizarán entrevistas estructuradas con miembros clave de la organización, como la alta dirección, empleados y familiares que participan en la empresa, es importante mencionar que el objetivo principal de estas entrevistas será recopilar información detallada sobre la situación problemática.
- **Análisis de Datos Financieros:** Se realizará un análisis de los estados financieros de la empresa, incluyendo el estado de resultados, el balance general y otros informes contables para evaluar el desempeño financiero y la rentabilidad de la organización.

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos

La situación problemática de la falta de sucesión clara y roles definidos en la empresa se justifica por varias causas y factores tanto internos como externos.

- Internamente, la falta de planificación de la sucesión y la lucha interna por el control se deben a la ausencia de un proceso de sucesión formal y a la ambigüedad en las responsabilidades.
- Externamente, la inestabilidad política en la región de Ancash y la pandemia de COVID-19 han añadido incertidumbre a la gestión financiera y operativa de la empresa, lo que acentúa la necesidad de una dirección sólida.

2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización

- La situación problemática tiene un impacto significativo en la organización. Internamente, ha generado conflictos y tensiones entre los miembros de la familia que dificultan la toma de decisiones efectivas y la gestión de la empresa.
- Externamente, la inestabilidad política y la pandemia han afectado la estabilidad financiera y la planificación a largo plazo, lo que se traduce en un riesgo para la continuidad del negocio y su capacidad para enfrentar desafíos económicos y políticos.

2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.

Abordar la situación problemática es de vital importancia para la organización, puesto que la falta de sucesión y roles definidos amenaza la continuidad del negocio y la estabilidad operativa y financiera; por otro lado, resolver estos problemas es esencial para garantizar una gestión efectiva, la toma de decisiones estratégicas y la adaptación a un entorno político y económico incierto, por ende la planificación adecuada de la sucesión

es crucial para el logro de los objetivos a largo plazo de la organización, incluyendo la expansión a nuevas provincias y la diversificación de productos.

2.2.4. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

Las áreas funcionales relacionadas con la situación problemática incluyen principalmente la Gerencia General, donde se encuentra el problema central de sucesión y roles no definidos, y la oficina de Administración, que está directamente involucrada en la gestión de recursos financieros y administrativos de la empresa, no obstante, otras áreas pueden estar afectadas por la falta de claridad en la estructura organizativa.

2.3. Alternativas propuestas

2.3.1. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

Alternativa 1: Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles

Claros

Descripción: Esta alternativa implica la adopción de un plan de sucesión formal, proporcionado por una empresa externa especializada en gestión de sucesiones, donde el objetivo principal es establecer de manera clara y precisa los roles y responsabilidades de los miembros de la familia en la empresa, con el fin de evitar conflictos y confusiones al definir quién asumirá las funciones clave en el futuro.

Alineamiento con los Objetivos de la Organización: Esta alternativa se alinea con los objetivos de la organización al garantizar una transición suave y efectiva de liderazgo, lo que es fundamental para la continuidad y el éxito continuo de la empresa, además, contribuye a la cohesión y la armonía en la familia empresarial, lo que puede ser un objetivo importante en una empresa familiar.

Alternativa 2: Plan estratégico de Sucesión Gradual y Progresiva

Descripción: Esta alternativa propone abordar la sucesión de manera gradual y progresiva, evitando cambios drásticos en la estructura organizativa, en donde se enfoca la implementación de pequeñas modificaciones constantes para lograr mejoras continuas.

Alineamiento con los Objetivos de la Organización: Esta alternativa se alinea con los objetivos al promover una gestión menos disruptiva y más manejable durante el proceso de sucesión, lo que puede contribuir a la estabilidad y al mantenimiento de la eficiencia operativa de la empresa.

Alternativa 3: Creación de una Comisión de Sucesión y Comunicación abierta

Descripción: En esta alternativa, se propone la creación de una comisión de sucesión compuesta por miembros de la familia y la promoción de una comunicación abierta en la organización, dicha comisión supervisará el proceso de sucesión y se abordarán los conflictos de manera efectiva.

Alineamiento con los Objetivos de la Organización: Esta alternativa se alinea con los objetivos al garantizar que la transición de liderazgo se gestione de manera transparente y sin conflictos graves, además, promueve la colaboración efectiva y mantiene a los miembros de la familia informados y comprometidos en el proceso de sucesión.

En la actualidad la empresa ha optado por implementar la primera alternativa, que consiste en el "Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros", las otras dos alternativas, es decir, el "Plan estratégico de Sucesión Gradual y Progresiva" y la "Creación de una Comisión de Sucesión y Comunicación abierta" han sido planteadas como opciones, pero aún no han sido llevadas a cabo, dado que dependerá de la evaluación de la empresa y sus necesidades específicas en el proceso de sucesión, y pese a que cada alternativa tiene sus propias ventajas y desafíos, y la organización deberá considerar cuál se adapta mejor a sus objetivos y circunstancias particulares antes de tomar una decisión final ya que las 3 mantienen como propósito contrarrestar el problema de sucesión.

Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

3.1.1. Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

Tabla 1

Análisis de las ventajas entre las alternativas

<i>Alternativa 1: Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros (Plan tercerizado por empresa externa)</i>	<i>Alternativa 2: Plan estratégico de Sucesión Gradual y Progresiva</i>	<i>Alternativa 3: Creación de una Comisión de Sucesión y Comunicación abierta</i>
<p style="text-align: center;">Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claridad en la sucesión: Establecer roles y responsabilidades claras facilita la transición de liderazgo, lo que es fundamental para la continuidad de la empresa. • Menos conflictos: Al prevenir malentendidos sobre quién asumirá funciones clave, se reducen los conflictos internos en la familia empresarial. • Cohesión familiar: Contribuye a la armonía familiar al definir estructuras claras y acuerdos familiares. 	<p style="text-align: center;">Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión menos disruptiva: La sucesión gradual evita cambios drásticos y disrupciones en la organización. • Adaptación continua: Permite una adaptación constante a las cambiantes condiciones del entorno empresarial. • Menor resistencia al cambio: Los cambios graduales pueden ser más aceptados por los miembros de la familia. 	<p style="text-align: center;">Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia: La comunicación abierta y la creación de una comisión promueven la transparencia en el proceso de sucesión. • Gestión de conflictos: Aborda los conflictos de manera efectiva, lo que puede prevenir tensiones internas. • Compromiso familiar: Involucra a los miembros de la familia en el proceso de sucesión y fomenta su compromiso.

Tabla 2 *Análisis de las desventajas entre las alternativas*

Costos por Alternativa	Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros		Plan estratégico de Sucesión Gradual y Progresiva		Creación de una Comisión de Sucesión y Comunicación Abierta	
Consultoría en planificación de sucesión	S/	15,000	S/	10,000	S/	7,000
Materiales y recursos de formación	S/	2,000	S/	2,000	S/	1,000
Viajes y gastos relacionados	S/	3,000		-		-
Programas de formación	S/	10,000	S/	6,000	S/	7,000
Impuestos y tarifas legales	S/	4,000		-	S/	3,000
Administración de documentos	S/	850		-		S/790
Costos operativos para ajustes graduales		-	S/	10,000		-
Tecnología para reuniones y comunicación		-		-	S/	1,000

Software de comunicación - - S/ 5,000

<i>Alternativa 1: Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros (Plan tercerizado por empresa externa)</i>	<i>Alternativa 2: Plan estratégico de Sucesión Gradual y Progresiva</i>	<i>Alternativa 3: Creación de una Comisión de Sucesión y Comunicación abierta</i>
<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costoso: La implementación de un plan de sucesión formal y la consultoría pueden tener un alto costo. • Resistencia al cambio: Algunos miembros de la familia pueden resistirse al proceso de planificación de sucesión formal. • Tiempo: El desarrollo y la implementación del plan pueden llevar tiempo, lo que podría retrasar la toma de decisiones 	<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Falta de urgencia: La sucesión gradual podría no abordar las necesidades de la empresa de manera inmediata. □ Falta de claridad: Podría haber confusiones en roles y responsabilidades durante el proceso de transición. □ Riesgo de incumplimiento: Si no se gestionan adecuadamente, los cambios graduales pueden llevar a al declive de la organización 	<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Posible resistencia: Algunos miembros de la familia podrían ser reticentes a la creación de una comisión o a la comunicación abierta. □ Requiere tiempo y recursos: La gestión de la comisión y la promoción de la comunicación demandan recursos significativos. □ Puede generar más debates: La apertura en la comunicación podría dar lugar a más discusiones y diferencias de opinión.

Tabla 3 *Análisis de costos y recursos de las alternativas*

Capacitación en el uso de la tecnología	-	-	S/ 1,000
Software de comunicación	-	-	S/ 5,000
Capacitación en el uso de la tecnología	-	-	S/ 1,000
TOTAL	S/ 34,850	S/ 26,000	S/ 5,790

Tabla 4 *Análisis de duración y plazos de las alternativas*

Tiempo por Alternativa	Alternativa 1: Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros	Alternativa 2: Plan estratégico de Sucesión Gradual y Progresiva	Alternativa 3: Creación de una Comisión de Sucesión y Comunicación Abierta
Primer trimestre	X	X	X
Segundo trimestre	X	X	X
Tercer trimestre	X	X	X
Cuarto trimestre	X	X	-
Quinto trimestre	X	-	-
PLAZO ESTIMADO	LARGO PLAZO	MEDIANO PLAZO	CORTO PLAZO

Tabla 5 *Análisis de la viabilidad e Impacto de las alternativas en la organización*

<i>Alternativa 1: Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros</i>	<i>Alternativa 2: Plan estratégico de Sucesión Gradual y Progresiva</i>	<i>Alternativa 3: Creación de una Comisión de Sucesión y Comunicación abierta</i>
Viabilidad		
<input type="checkbox"/> Viabilidad Alta: Esta alternativa es viable ya que se centra en un proceso de planificación que puede implementarse de manera seccionada en la empresa.	<input type="checkbox"/> Viabilidad Media: Esta alternativa es viable, pero requiere un enfoque a mediano plazo y la disponibilidad de recursos financieros para su implementación gradual.	<input type="checkbox"/> Viabilidad Alta: Esta alternativa es viable y puede implementarse con relativa rapidez. <input type="checkbox"/> Requiere menos recursos financieros en comparación con las otras alternativas.
Impacto en la organización		
<input type="checkbox"/> Impacto Positivo: La implementación de un plan de sucesión y definición de roles claros tendrá un impacto positivo en la organización al evitar conflictos familiares y garantizar la continuidad empresarial.	<input type="checkbox"/> Impacto Positivo: La sucesión gradual y progresiva puede evitar conflictos y permitir una transición más suave del liderazgo.	<input type="checkbox"/> Impacto Positivo: La creación de una comisión de sucesión y una comunicación abierta pueden mejorar la colaboración y reducir conflictos familiares.
Otras consideraciones		
<input type="checkbox"/> Requiere un compromiso a largo plazo de la empresa y la familia para cumplir con el plan de sucesión. que puede ser un desafío en un entorno voluntad de la familia de colaborar y para desarrollar empresarial competitivo. comunicarse abierta y efectivamente.	<input type="checkbox"/> La sucesión gradual puede tomar tiempo, lo y ejecutar el plan de manera efectiva. <input type="checkbox"/> Requiere un enfoque cuidadoso para evitar <input type="checkbox"/> Puede requerir la inversión en tecnología para conflictos entre los miembros de la familia que facilitar la comunicación. desean asumir roles de liderazgo.	<input type="checkbox"/> La efectividad de esta alternativa depende de la <input type="checkbox"/> Puede requerir asesoramiento externo

3.2. Justificación de la alternativa elegida

La elección de la mejor alternativa depende de varios factores, que incluyen la situación específica de la empresa, los recursos disponibles y objetivos a largo plazo. En este contexto, la organización actualmente está aplicando una medida correctiva basada en el "Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros" que, a pesar de ser la opción más costosa entre las tres alternativas, respalda su elección sobre los siguientes puntos clave:

Aborda directamente la situación problemática: Al desarrollar un plan de sucesión formal, se identificarán sucesores potenciales, se establecerán roles y responsabilidades claras, que evitarán conflictos internos y decisiones aproximadas.

Continuidad Empresarial y Cohesión Familiar: Esta alternativa se alinea directamente con los objetivos de la organización, ya que garantiza la continuidad empresarial al establecer un proceso claro de sucesión, además, contribuye a la cohesión de la familia empresarial y relacionados.

Inversión a Largo Plazo: Aunque la Alternativa puede tener un costo inicial más alto, representa una inversión a largo plazo en la estabilidad y el éxito continuo de la organización, evitando futuros conflictos y garantizar una transición de liderazgo efectiva, esta alternativa puede generar beneficios sostenibles.

Consideración desde el Inicio: A diferencia de las otras dos alternativas, el desarrollo de un plan de sucesión y la definición de roles claros es un elemento que la empresa debió haber considerado desde su fundación, ya que esta falta de planificación llevó a los problemas actuales, por lo tanto, esta alternativa no solo resuelve la situación actual, sino que también aborda una necesidad que ha existido desde el principio.

Si bien esta alternativa requiere tiempo y recursos significativos, su impacto positivo en la organización a largo plazo y su capacidad para resolver directamente los problemas identificados la convierten en la mejor opción para abordar la situación problemática de manera efectiva y sostenible.

La elección de la Alternativa 1, que implica el "*Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros,*" se justifica por la necesidad de asignar los recursos necesarios, tanto humanos como financieros, para abordar directamente la situación problemática de la empresa, ya que esta alternativa demanda la participación de consultores en planificación de sucesión (incluidos por la empresa de consultoría externa) y formación, así como la inversión en materiales y programas; recursos humanos, financieros, tecnológicos; a pesar de ello, se considera una inversión a largo plazo en la estabilidad y el éxito continuo de la organización, evitando futuros conflictos y garantizando una transición de liderazgo efectiva. Esta inversión es crucial para resolver la situación actual y abordar una necesidad que ha existido desde el inicio de la empresa, en donde se toma en consideración los siguientes elementos: **3.2.1. Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros)**

Bajo la alternativa "Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros", los recursos necesarios incluirían:

Recursos Humanos: Serían necesarios facilitadores o mediadores que ayuden a mejorar la comunicación intergeneracional. Además, se requeriría la participación activa

de los miembros de la familia y, posiblemente, la contratación de expertos en gestión del cambio o comunicación interpersonal.

Recursos Financieros: Los costos asociados con la implementación de talleres, programas de formación y actividades para promover la comunicación familiar serían necesarios. Esto también podría incluir gastos relacionados con la contratación de expertos externos en comunicación o consultores familiares.

Recursos Tecnológicos: Dependiendo de la ubicación y estructura de la empresa familiar, podrían requerirse herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación, como plataformas de videoconferencia o sistemas de gestión del conocimiento.

Tiempo y Energía: La implementación exitosa de esta alternativa requerirá una inversión significativa de tiempo y energía de todos los miembros de la familia y otros empleados involucrados en el proceso.

Apoyo Organizativo: Puede ser necesario contar con el apoyo de la alta dirección y/o asesores externos para gestionar eficazmente el cambio cultural y la mejora en la comunicación.

La cantidad y naturaleza de estos recursos variarán según las necesidades específicas de la empresa familiar y la envergadura de la iniciativa.

3.2.2. Análisis de la organización para implementar la alternativa

La capacidad de la organización para implementar esta alternativa se basa en varios factores:

Compromiso de la alta dirección: La voluntad y el compromiso de la alta dirección y los miembros de la familia son fundamentales para el éxito de la implementación. Deben estar dispuestos a apoyar y participar activamente en el proceso.

Disponibilidad de recursos: La empresa debe tener los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo el proceso de sucesión y la definición de roles.

Cultura organizacional: La cultura organizacional debe ser propicia para el cambio y la planificación a largo plazo. Si existe resistencia al cambio, podría ser necesario abordar este aspecto.

3.2.3. Beneficios y resultados esperados

Los beneficios y resultados esperados de la implementación de esta alternativa incluyen:

- La continuidad del negocio y la estabilidad en el liderazgo.
- La reducción de conflictos internos y una mejor en la toma de decisiones gerencial.
- La preparación de líderes potenciales para el futuro.
- Un ambiente de trabajo más saludable y una mayor cohesión familiar.

Esta alternativa tiene el potencial de ser sostenible a largo plazo, ya que establece una base sólida para la planificación de la sucesión y la gestión de roles en la organización. Los efectos a largo plazo incluyen:

- La capacidad continua de la organización para desarrollar líderes internos.
- La mejora de la toma de decisiones y la gestión eficiente.
- Prevención de conflictos familiares para de un ambiente de trabajo positivo.

En resumen, esta alternativa requerirá recursos significativos, pero ofrece beneficios importantes y resultados esperados positivos. Su sostenibilidad a largo plazo y su capacidad para abordar los problemas identificados la hacen una opción sólida para la organización.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

La implementación de un Plan de Sucesión es esencial para abordar la falta de sucesión y la ambigüedad en las responsabilidades en las empresas familiares. Esto garantiza la continuidad y el éxito a largo plazo al proporcionar estabilidad financiera, mejorar la toma de decisiones y preparar líderes competentes. También fortalece los lazos familiares y promueve un entorno de trabajo saludable. La planificación de la sucesión es crítica para evitar conflictos internos y garantizar un desempeño organizativo efectivo.

El "Desarrollo de un Plan de Sucesión y Definición de Roles Claros", como alternativa brinda estabilidad financiera a largo plazo, mejorando la calidad de la toma de decisiones y preparando líderes competentes para el futuro. Además, fortalece los lazos familiares y promueve un entorno de trabajo cohesionado y saludable, a su vez las teorías de cambio organizacional, los roles de la familia empresaria y el ciclo de vida de la empresa familiar son fundamentales para la aplicación efectiva de la Alternativa, respaldando la necesidad de una transición de liderazgo bien gestionada, la definición de roles y una preparación constante.

Se concluye que la implementación de un Plan de Sucesión no solo resuelve problemas inmediatos, sino que sienta las bases para el crecimiento continuo y el éxito sostenible de la empresa, a su vez es indispensable para la definición de roles en las empresas familiares que buscan la continuidad y el éxito a largo plazo, en tanto esta investigación destaca que la falta de un plan de sucesión estructurado y la ambigüedad en las responsabilidades pueden dar lugar a conflictos internos y afectar negativamente el desempeño organizativo.

Asimismo, el desarrollo de un plan de sucesión posee un impacto significativo al contribuir a la estabilidad financiera, para el futuro, puesto que estas acciones con frecuencia fortalecen los lazos familiares al establecer un marco claro para la sucesión y promover un entorno de trabajo cohesionado y saludable.

En conjunto, estas soluciones generan un impacto positivo integral en la organización, allanando el camino para su crecimiento continuo y su éxito sostenible, siendo pilares fundamentales que garantizan la continuidad y el desarrollo de la empresa, asegurando un legado duradero y próspero, así como de un ambiente de trabajo saludable y positivo, manteniendo la cohesión familiar y el compromiso de los empleados.

Recomendaciones:

Enfrentar Proactivamente Problemas en Empresas Familiares: Ante situaciones problemáticas en organizaciones familiares, la planificación de la sucesión y la definición de roles son esenciales y deben abordarse de manera proactiva. Esto implica crear un plan integral que involucre a todos los miembros relevantes de la familia y al equipo directivo.

Implementación Inmediata de la Alternativa 1: Iniciar la implementación de la Alternativa 1 lo antes posible, asignando los recursos necesarios y estableciendo un equipo de trabajo dedicado a su ejecución.

Compromiso de Toda la Familia Empresaria: Asegurarse de que la planificación de sucesión y la definición de roles se realicen con el compromiso de todos los miembros de la familia empresaria, lo que garantizará una transición efectiva.

Enfoque en la Mejora Continua: Mantener un enfoque de mejora continua en la implementación de la alternativa, evaluando y ajustando los procesos según sea necesario.

Cultura de Trabajo Saludable y Positiva: Fomentar un ambiente de trabajo saludable y una cultura empresarial positiva para mantener la cohesión familiar y el compromiso de los empleados.

Evaluación Periódica y Ajustes: Evaluar periódicamente el progreso y los resultados de la implementación y realizar ajustes según sea necesario para garantizar que la empresa esté en camino de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Albornoz, N., & Jaimes, G. (2022). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, (50), 69-99. <https://www.redalyc.org/journal/646/64670809004/html/>
- Cahuapaza, A. & Llerena, D. (2023). *La sucesión de poder y su relación con el crecimiento de las empresas familiares del Perú*. *Iberoamerican Business Journal*, 6(2), 34-52. <https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/298/555>
- Fierro-Celis, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 13-31. <https://n9.cl/i01ka9>
- Davis, J., & Taguiri, R. (1982). *Modelo de los tres círculos*. *Family Business Review*.
- Fainsob, J. (2022, 5 de abril). *Consultores OC*. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://consultoresoc.com.mx/2022/04/05/problemas-de-sucesion-en-lasempresas-familiares/>
- Fisher, A., & Garzón, M. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 195-224. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>
- Gallo, M. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 7(2), 241 - 258. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/33340>

- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Pearson Prentice Hall. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25568w/Teoria%20organizacional.pdf>
- Martí, B., & Vela, J. (2010). Análisis de la teoría de la innovación disruptiva del profesor clayton m. Christensen [Tesis de doctorado, Universitat Politècnica de València]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=240191>
- Mendoza, J. (2023). *El Desarrollo del Rol de Sucesor en la Empresa Familiar y su Relación con el Compromiso*. [Tesis de doctorado, Consorcio de Universidades]. Repositorio PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/25188/MENDOZA_WOODMAN_JORGE_EDUARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Neira, E., & Ticona, F. (2023). Sucesión generacional y continuidad empresarial en las micro y pequeñas empresas familiares del sector textil. *360 Revista de ciencias de la gestión*, (8). <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/27341>
- Perez, E. (2022). *Estudio comparativo de los procesos de sucesión: Casa de la Fábrica S.R.L. y rinconcito criollo*. [Tesis de licenciatura, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4686>
- Rojas, M., Rincón, C., & Mesa, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 289-310. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606011.pdf>
- Sierra, M. (2022). *La gestión exitosa de la empresa familiar: cómo lograr armonía y tener éxito sin descuidar las relaciones de familia*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital UNCUIYO. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/18009/sierra-fce-1-84.pdf
Mendoza: Uncuyo.
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family Business Review*, 7(2), 186-194. <https://n9.cl/qw5ro0>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio Organizacional caminos y herramientas*. Abya Yala. https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala

Anexo(s)

Anexo 1

Certificación de fabricación y prueba en maestranza de tanque de almacenamiento de combustible



**CERTIFICADO DE FABRICACIÓN Y PRUEBA
EN MAESTRANZA DE TANQUE DE ALMACENAMIENTO DE
COMBUSTIBLE**

Por medio del presente documento, empresa dedicada al asesoramiento, venta, instalación, fabricación, mantenimiento y reparación de equipos para grifos, Certifica la Fabricación y Prueba en Maestranza del siguiente Tanque de Almacenamiento:

1.- DATOS GENERALES:

PROPIETARIO
DIRECCIÓN

2.- DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL TANQUE:

DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES
	TANQUE N°1
<i>Producto</i>	<i>GRIFOS 4710s</i>
<i>Capacidad</i>	<i>2,000 Galones</i>
<i>Material</i>	<i>Acero ASTM A-36 espesor 1/4"</i>
<i>Norma Técnica</i>	<i>Acordé a normas API, RP 1615, UL-58 Código ASME, sección IX</i>
<i>Medidas</i>	<i>L = 3.70 // D = 1.60 mts.</i>
<i>Año de Fabricación</i>	<i>Marzo-2014</i>
<i>Acabados Exterior</i>	<i>02 manos de base Zincromato Epóxico. 02 manos de Esmalte Epóxico.</i>
<i>Accesorios</i>	<i>Manhole 22"</i>
	<i>Ventil 2"</i>
	<i>Medición 2"</i>
	<i>Recepción 4"</i> <i>Despacho 2"</i>
<i>Presión de Prueba en Maestranza</i>	<i>Neumática a 15 PSI</i>
<i>Tiempo de Prueba</i>	<i>1.5 Horas</i>



Mediante la presente otorgamos el presente documento para los fines que estimen convenientes.

Lima, Marzo 2014

VICTOR MANUEL RAMOS ELERA
 INGENIERO MECANICO
 Reg. Colegiado Ingenieros del Perú N° 2000

Anexo 2*Reporte preliminar formulario 710 renta anual 2022*

Estado de resultados (Del 01/01 al 31/12 de 2022)			
1	Ventas netas o ing. por servicios	461	S/ 2,618,862
2	Desc. rebejas y bonif. Concedidas	462	S/ (0)
3	Ventas netas	463	S/ 2,618,862
4	Costo de ventas	464	S/ 2,428,272
5	Resultado bruto Utilidad	466	S/ 190,590
6	Resultado bruto Pérdida	467	S/ (0)
7	Gastos de ventas	468	S/ 57,224
8	Gastos de administración	469	S/ 101,489
9	Resultado de operación utilidad	470	S/ 31,877
10	Resultado de operación pérdida	471	S/ (0)
11	Gastos financieros	472	S/ (0)
12	Ingresos financieros gravados	473	S/ 0
13	Otros ingresos gravados	475	S/ 10
14	Otros ingresos no gravados	476	S/ 0
15	Enajen. De val y bienes del act. F	477	S/ 0
16	Costo enajen . De val y bienes del a.	478	S/ (0)
17	Gastos diversos	480	S/ (0)
18	REI del ejercicio positivo	481	S/ 0
19	Resultados antes de part.- Utilidad	484	S/ 31,887
20	Resultados antes de part.- Pérdida	485	S/ (0)
21	Distribución legal de la renta	486	S/ (0)
22	Resultados antes de imp- Utilidad	487	S/ 31,887
23	Resultados antes de imp - Perdida	489	S/ (0)
24	Impuesto a la renta	490	S/ 3,189
25	Resultado del ejercicio - Utilidad	492	S/ 28,698
26	Resultado del ejercicio - Perdida	493	S/ (0)

Anexo 3

Modelo de entrevista para la extracción de información respecto a la situación actual

"Cuestionario de evaluación de la situación actual de la organización"

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa después del fallecimiento del propietario?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que la empresa enfrenta en este momento?
3. ¿Cuál es el impacto emocional y organizativo en los miembros de la familia y el equipo de gestión?
4. ¿Cómo se ha afectado la relación con los clientes y proveedores tras esta pérdida?
5. ¿Existe un plan de contingencia en caso de un evento inesperado, como la muerte del propietario?
6. ¿Cuál es la estructura actual de liderazgo en la empresa?
7. ¿Cómo se están gestionando las operaciones diarias en ausencia del propietario?
8. ¿Qué cambios se han realizado o planean realizar en los procesos operativos?
9. ¿Qué medidas se han tomado para garantizar la continuidad de los proyectos y contratos en curso?
10. ¿Se ha producido una revisión de los recursos financieros y humanos disponibles?
11. ¿Existe un plan de sucesión formal o informal en la empresa?
12. ¿Quiénes son los candidatos potenciales para asumir el liderazgo de la empresa?
13. ¿Cómo se ha comunicado la situación de sucesión a los miembros de la familia y el equipo directivo?
14. ¿Qué pasos se han dado o se planean dar para garantizar una transición efectiva de la propiedad y la toma de decisiones?
15. ¿Qué estrategias se están considerando para mantener la cultura y los valores fundamentales de la empresa en este período de cambio?

Anexo 4

Modelo de entrevista para la extracción de información respecto al impacto en el Personal y Operaciones

"Cuestionario de Impacto en el Personal y Operaciones en Tiempos de Cambio"

1. ¿Cómo te has sentido desde la pérdida del propietario y el proceso de sucesión?
2. ¿Has experimentado cambios en tu motivación o compromiso con la empresa después de estos eventos?
3. ¿Crees que ha habido cambios en la cultura de la empresa desde la pérdida del propietario?
4. ¿Qué preocupaciones o preguntas tienes sobre tu rol y futuro en la empresa?
5. ¿Has notado cambios en la dinámica de equipo o en la comunicación con tus colegas?
6. ¿Cómo ha afectado esta situación tu trabajo diario y tus responsabilidades?
7. ¿Qué medidas crees que la empresa debería tomar para apoyar a los empleados durante este proceso?
8. ¿Sientes que se te ha proporcionado suficiente información y comunicación sobre la situación actual de la empresa?
9. ¿Has tenido la oportunidad de expresar tus inquietudes o sugerencias sobre la sucesión y los cambios en la empresa?
10. ¿Cómo describirías la moral del equipo desde la pérdida del propietario?
11. ¿Sientes que la empresa está tomando medidas para garantizar la continuidad de tu empleo y el crecimiento de la empresa?
12. ¿Te sientes parte del proceso de sucesión y toma de decisiones, o te sientes excluido?
13. ¿Has buscado apoyo o recursos adicionales para lidiar con estos cambios?
14. ¿Qué aspectos de la empresa valoras más y te gustaría ver preservados durante este proceso?
15. ¿Qué medidas crees que la dirección podría tomar para mejorar la situación y facilitar una transición más fluida?