

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS PROCESOS DE SUCESIÓN: CASA
DE LA FÁBRICA S.R.L. Y RINCONCITO CRIOLLO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

ERIKA LORENA PEREZ AZURZA

ASESOR

LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2022

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS PROCESOS DE
SUCESIÓN: CASA DE LA FÁBRICA S.R.L. Y RINCONCITO
CRIOLLO**

PRESENTADA POR
ERIKA LORENA PEREZ AZURZA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rafael Camilo Girón Córdova
PRESIDENTE

María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche
VOCAL

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mis padres, mis hermanos y mis mascotas. A mis padres Roxana y Guido por haber estado conmigo en cada paso que he dado, cuidándome y dándome la fortaleza para continuar con mis metas, a mis hermanos Melany y Matthew que siempre han estado a mi lado apoyándome, dándome su cariño y sacándome una sonrisa, a mis mascotas Capullo y Scooby por ser fieles e incondicionales, a todos les agradezco por ser eternamente mi fuente de amor incondicional.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia por apoyarme incondicionalmente en todos estos años de estudio que estuve lejos de ellos, a mis maestros por sus enseñanzas y también a todos mis compañeros con los cuales compartí 5 años de mi vida ,gracias por las risas, por las amanecidas, y sobre todo por su amistad.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción.....	7
Revisión de literatura.....	8
Materiales y métodos	10
Resultados y discusión	12
Conclusiones	17
Recomendaciones	18
Referencias.....	19
Anexos	22

Resumen

En los últimos tiempos las empresas familiares han tenido problemas al momento de decidir sobre el futuro de su empresa, debido a la resistencia del fundador o por falta de conocimiento de los procesos de sucesión. Es por ello que la presente investigación tiene por objetivo realizar un estudio comparativo de los procesos de sucesión familiar en las empresas: La casa de la fábrica S.R.L y Rinconcito Criollo, para conocer su éxito

En la presente investigación es de tipo aplicada con enfoque cualitativo y de nivel exploratorio, se utilizó la técnica de la entrevista, a través del instrumento que fue una guía de entrevista. La unidad de análisis a estudiar es la familia, que ha formado parte del proceso de sucesión familiar de ambas empresas de estudio, en la muestra se consideró a los propietarios(sucesores), a los miembros de la familia involucrados en el proceso de sucesión y al personal antiguo(3 años laborando) en las empresas.

Concluyendo que la empresa que tuvo éxito en su proceso de sucesión fue la Casa de la fábrica la cual si planifico su sucesión mediante un protocolo; por lo cual la empresa Rinconcito Criollo fue la que tuvo más dificultades en su proceso de sucesión, también se evidencio que ambas empresas tuvieron una exitosa sucesión, debido a que prepararon a sus sucesores. Finalmente se llega a la recomendación general que es pertinente tener un proceso de sucesión para que se realice un traspaso más rápido y aceptable por todos los miembros de la familia.

Palabras clave: Familia, empresa, sucesión, proceso.

JEL: M10.

Abstract

The objective of this thesis is to carry out a comparative study of the processes of family succession in companies: La casa de la Fábrica S.R.L and Rinconcito Criollo, to know the success of the succession process of companies. In recent times, family businesses have had problems when deciding on the future of their company, due to the resistance of the founder or due to lack of knowledge of the succession processes.

In this research, it is applied with a qualitative approach and exploratory level, the interview technique was used, through the instrument that was an-interview guide. As for the unit of analysis to be studied, it is the family, which has been part of the family succession process of both study companies, in the sample the owners (successors), the family members involved in the process, were considered of succession and to the old personnel (3 years working) in the companies.

Concluding that the company that was successful in its succession process was the Factory House, which if planned its succession through a protocol; Therefore, the Rinconcito Criollo company was the one that had the most difficulties in its succession process, it was also evidenced that both companies had a successful succession, because they prepared their successors avoiding difficulties with the workers, which generated a good organizational and motivational climate within both companies.

Keywords: Family, company, succession, process.

Introducción

Las empresas familiares en los últimos tiempos se han convertido en una fuente importante de trabajo para la economía y el para desarrollo de la sociedad del Perú. Tanto así que la presidenta de la Asociación de Empresas Familiares (AEF) y directora del grupo Maquinarias, sostuvo que “Se estimó que más del 80% de las empresas peruanas son conformadas por familias y estas empresas pueden aportar hasta el 70% del empleo” (Garland, 2019). Por consiguiente, las empresas familiares juegan un rol importante en el desarrollo de la economía y se deben priorizar a futuro sus nuevas generaciones.

En los últimos tiempos las empresas familiares han tenido problemas al momento de decidir sobre el futuro de su empresa, debido a la resistencia del fundador o por falta de conocimiento de los instrumentos o protocolos de sucesión. En el primer semestre del año 2018 se pudo evidenciar 3,865 inscripciones de testamentos, lo que implicó un 7.18% más que las 3,606 inscripciones que se realizaron el año pasado (Sunarp,2018).Estas cifras pueden evidenciar que está habiendo un interés por algunos peruanos de velar por el futuro de sus empresas. Pero aún existen empresas que hacen lo contrario, no planifican ninguna sucesión y tampoco cuentan con un instrumento de sucesión, dejando a su salida un conflicto entre la familia por ver quien queda al mando, por lo que Niethardt (2015) dice que, si la sucesión no se planifica adecuadamente, por ejemplo, si el líder de la empresa familiar fallece de formas naturales o de improviso, y no se ha tenido ningún método de sucesión, la empresa puede ser llevada a su destrucción. En otras palabras, se puede acabar con una empresa si es que no se cuenta con un plan de sucesión previo a un inesperado suceso.

Sin embargo, teniendo en cuenta esta problemática en las empresas familiares, no se han desarrollado muchos estudios que realicen una comparación de los procesos de sucesión familiar, del cual puedan obtener una guía en donde puedan implementarla en la empresa; es por ello que se tomó en cuenta para el estudio dos empresas familiares de la localidad de Jaén, las cuales ya tuvieron como experiencia una sucesión familiar.

Frente a estas situaciones se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es éxito del proceso de sucesión familiar para una empresa que cuenta con protocolo familiar y otra que no lo tiene?

Se estableció como objetivo general realizar un estudio comparativo de los procesos de sucesión familiar en las empresas: La casa de la fábrica S.R.L y Rinconcito Criollo, para conocer su éxito y como objetivos específicos Analizar el proceso de sucesión familiar en la empresa “La casa de la fábrica S.R.L”, que se realiza de manera formal mediante un protocolo de sucesión; analizar el proceso de sucesión familiar en la empresa “Rinconcito criollo”, que se realiza de manera empírica a través del testamento.

La finalidad de esta investigación es conocer la importancia de utilizar un proceso de sucesión para obtener el éxito de la sucesión y estos resultados servirán para ayudar a que las empresas familiares conozcan que tan importante son los procesos de sucesión para llegar a tener éxito.

Revisión de literatura

Antecedentes

En el estudio desarrollado por Noruega (2016), en Argentina, se buscó conocer del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia generacional y se comprobó mediante encuestas a dos empresas de la ciudad, que en ambas empresas estudiadas, no se planifica el proceso de sucesión fundamentalmente por la inquietud que generalmente en los fundadores por los conflictos que puedan ocasionarse en la familia y como consecuencia en la empresa, concluyendo así que necesitan realizar una planificación lo antes posible para que así en futuro no se tengan conflictos y es por esto que necesitan el protocolo familiar, ya que este es un paso necesario para que el proceso de planificación de la sucesión sea en armonía y rentable para la empresa y la familia. Por su parte Domingo (2016), en su investigación en México, busco identificar los factores que puedan influir en la sucesión de las empresas familiares, mediante la revisión de teoría, la cual obtuvo como resultado conocer que los sucesores activos fueron el único grupo que consideró tener una buena relación con su predecesor y como factor importante en la satisfacción obtenida del proceso de sucesión.

Para García (2017), en su estudio elaborado junto con los docentes de la Universidad de Juárez en México, realizaron una investigación teórica en donde se analizaba el régimen jurídico aplicable a uno de estos instrumentos desde una perspectiva práctica: el Protocolo Familiar, entrego por conclusión que para elaborar un Protocolo Familiar se debe planificar entre la familia y la empresa, para que los objetivos que se quieran lograr vayan unidos. De igual manera Schumacher (2018), en su investigación planteó una problemática en la preocupación que se ha generado a lo largo de las décadas sobre como asegurar la continuidad en las empresa familiares, es por lo que se analizó el proceso de sucesión desde la perspectiva integradora, teniendo en consideración todos los factores que puedan influir en el, concluyendo que la sucesión se considera exitosa cuando tras el proceso de sucesión las relaciones familiares positivas no se han deteriorado y se mantiene en armonía familiar.

Según Supo (2019), en Ecuador, su objetivo principal es determinar un plan de sucesión utilizando el modelo de evaluación por competencias laborales, se utilizó un enfoque cualitativo concluyendo que las empresas puedan mantenerse durante el tiempo, es primordial su anticipación a los futuros problemas, y esto se logra mediante la planificación. Por otro lado, Cardona (2019), el objetivo de la investigación fue el de identificar la percepción que se tiene sobre las empresas familiares, mediante personas expertas y entidades que conozcan sobre el protocolo familiar y la sucesión en Colombia, realizando la investigación de manera exploratoria, concluyendo que las empresas más formalizadas, les importa la implementación del protocolo para darle así un seguimiento mínimo cada 5 años a sus empresas.

Bases teóricas

Las definiciones de empresa familiar giran en torno a varios aspectos que según Casillas (2005), estos conceptos permitirán tener una mayor comprensión al saber que es una empresa familiar, se refiere al porcentaje que tienen los miembros de la familia dentro de la empresa y el capital que han invertido; es decir el poder que la familia entrega a partir del esfuerzo en conjunto, las cuales algunos miembros de esta tienen funciones dentro de la empresa. De igual manera, para Grabinsky (2001), la empresa familiar es aquella cuya propiedad se encuentra en manos de miembros de una familia, en la cual sus miembros toman las decisiones sobre que se debe hacer en la empresa tanto para hoy como para un futuro.

La sucesión se ha logrado convertir en un factor muy importante para las empresas familiares, está se basa en documentos legales de conocimiento familiar, los cuales buscan velar por las continuidades de las empresas. “Una sucesión abarca la creación de documentos que le permita planificar quien será el futuro sucesor, este documento se debe llevar a cabo con total transparencia al ser legalizado con las firmas del Patriarca y el resto de la junta familiar “ (Casillas, 2005). Por ende, un proceso de sucesión debe regirse por la legalidad y entendimiento de los líderes de la empresa, con esto se garantizará la supervivencia empresarial.

Dentro del proceso de sucesión se puede conocer el protocolo familiar. Según Gallo (1998), es uno de los instrumentos que se plantea para solucionar una problemática con el patrimonio y el futuro de la empresa, es decir cuando el fundador se retire quien tomara su puesto y como esa sucesión beneficiara no solo a la empresa sino también a la familia. De esta manera el protocolo es un instrumento que ayuda en la sucesión, a que se realice de una manera eficaz mediante las siguientes generaciones familiares. Para Serrano(2013), el protocolo familiar se define como un documento que permite la delimitación las reglas y comportamiento que deben seguir la familia y la empresa, es decir este vendría a hacer una herramienta jurídica, en la cual su finalidad es promover las futuras generaciones en la empresa. En pocas palabras, un protocolo te ayudara en el momento en que una familia decide asegurar el futuro de la empresa y su continuidad cuando el fundador ya no esté al mando.

La estructura de un protocolo familiar dependerá de lo que la empresa quiere para sus futuros sucesores. Según Corona (2007), generalmente un protocolo familiar incluye las siguientes partes: introducción, en donde se incluye los miembros que conforman la empresa, su historia y la definición de sus objetivos y metas, para el primer capítulo se incluye el ámbito de las aplicaciones que se tendrá con respecto los valores de la empresa; en el segundo capítulo se debe aclarar las juntas generales de los socios que las conforman, el consejo de la familia, el Consejo de Administración, las Direcciones Generales y los comités de Nombramientos; así como el tercer capítulo se especifican las condiciones que se tendrán para la accesibilidad del trabajo, la formación profesional, el cuarto capítulo se establecen todos los derechos económicos de la empresa, como la cotización, dividendos y la salida individual; para el quinto capítulo se declara como debe ser la conducta dentro de la empresa y los compromisos sociales con la empresa y por último en el sexto capítulo se deben poner las cláusulas como la estructura jurídica, protocolo y sucesores.

De igual manera, es fundamental conocer cuáles son los documentos que ayuden en la legalización de estos. Para Crespo (2002), resulta que el proceso de sucesión familiar es importante que se realice mediante instrumentos que ayuden a su realización, con las características adecuadas que busca la empresa y la familia, estos instrumentos pueden ser: Capitulaciones matrimoniales, los cuales son acuerdos otorgados a los cónyuges en el que ambos acuerdan, ante un notario, donde ellos establecerán los regímenes económicos de su matrimonio; también se tienen a los estatutos sociales que son normas obligatorias que regularizan a la organización dentro de la empresa. Se deben inscribir en el Registro Mercantil permitiendo su cumplimiento frente a propiedad de los miembros de la empresa o incluso a personas ajenas de esta y por último el Testamento el cual es un acuerdo en el cual el testador decide otorgar sus bienes después de su muerte a las persona o personas que el crea conveniente, para que de esta manera se siga manteniendo la continuidad de su empresa. Dentro del testamento también se puede encontrar algunas de sus características que según Minjus (2015), en el art. 686 del Código Civil son: El personalísimo, el cual se puede ser entregado por el responsable es decir el testador, y lo que dispone en el contenido debe ser solo su voluntad; luego está la unilateral, el cual se otorga personal y solemnemente, y no se requiere de nadie

más para producir efectos jurídicos . Siendo estas las más representativas al momento que busca instaurar un protocolo familiar en las empresas.

En el Artículo del código civil 691°.- Los tipos de testamento, que en nuestro sistema se clasifica del siguiente modo: Testamentos ordinarios, testamento cerrado y por último se tienen los testamentos especiales. (Minjus ,2015). En el art. 680 del Código Civil (CC) se encuentra la definición de lo que es el testamento cerrado es un documento escrito por el testador y que se llega a presentar en sobre sellado al notario, el cual levantara el acta a quien se sea otorgado. (Minjus,2015). Para Zarate.P (1998), el testamento Cerrado es aquel que otorga a un testador, pero sin revelar lo que contiene este, hasta su última voluntad. Es decir, es un documento privado que solo se podrá ver a quien se hereda, cuando el testador fallezca. Pierrick (2015), pudo identificar seis partes en un testamento, aunque también comenta no siempre tienen que estar presentes todas: el testador que es la persona que hace testamento y su voluntad se encuentra en el documento, cuyas partes que intervienen son :el heredero o herederos, que vendrían a hacer que recibirán la herencia, los cuales pueden ser varios y el siguiente es el notario el cual no siempre es necesario, pero ayuda a cualquier conflicto que se pueda ocasionar.

Luego de haber revisado toda la teoría de los autores que hacen estudio del concepto de sucesión, se tomará en cuenta para el desarrollo de la presente investigación lo que indica Según (Supo, 2019) un buen plan de sucesión consta de 4 etapas, las cuales deberán estar organizadas cronológicamente según la importancia que tendrá en la selección del instrumento de sucesión. Las etapas son: Primero se comienza con la planificación de la sucesión, la cual nos permitirá una visión mayor de las características que se necesita de un sucesor; segundo vendría la preparación del sucesor donde se decide sobre que el sucesor es el correcto para asumir el puesto dentro de la empresa y; tercero la toma de posesión de la empresa de manera formal: Cuando ya se ha realizado la planificación y se tienen un sucesor elegido, se debe realizar las formalidades para que este tome su posición en la empresa y por último el control total de la empresa. Para que una empresa logre tener una sucesión exitosa no solo se debe basarse solo en los beneficios que traerá a la empresa sino también a la familia.

Materiales y métodos

Concepto	Definición	Factores de análisis	Factores de análisis
Proceso de sucesión familiar.	Según Casillas (2005) “Una sucesión abarca la creación de documentos que le permita poder planificar quien será el futuro sucesor, este documento se debe llevar cabo con total transparencia”.	Instrumentos del desarrollo de la sucesión familiar. (Crespo,2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Características • Partes • Costos
		Fases para la planificación de un proceso de sucesión (Supo,2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la sucesión • Preparación del sucesor • Toma de posesión de la empresa de manera formal • Control total de la empresa

En la presente investigación es de tipo aplicada con enfoque cualitativo y de nivel exploratorio, se utilizó la técnica de la entrevista, a través del instrumento que fue una guía de entrevista. En cuanto a la unidad de análisis a estudiar es la familia, que ha formado parte del proceso de sucesión familiar de ambas empresas de estudio, en la muestra se consideró a los propietarios(sucesores), a los miembros de la familia involucrados en el proceso de sucesión y al personal antiguo(3 años laborando) en las empresas.

Para el procedimiento se realizó de la siguiente manera: En primer lugar, se visitó cada empresa La casa de la Fábrica S.R.L y Rinconcito Criollo para que me firmen las cartas de autorización de información. Posteriormente, se realizó las entrevistas a los 2 propietarios, 2 personas involucradas en el proceso de sucesión y 6 personas que formaban parte del personal, dando un total de 10 entrevistados que responderán a mis objetivos, tal y como se muestra a continuación:

Problema principal	Objetivo General	Factores de análisis
¿Cómo se da el proceso de sucesión familiar en una empresa que cuenta con protocolo familiar y otra que no lo tiene?	Realizar un estudio comparativo de sucesión familiar en las empresas: La casa de la fábrica S.R.L y Rinconcito Criollo, para conocer el éxito de sucesión de las empresas.	Instrumentos del desarrollo de la sucesión familiar. (Gonzales, 1994) Fases para la planificación de un proceso de sucesión. (Supo,2019)
	Objetivos Específicos	
	<p>Analizar la sucesión familiar en la empresa “La casa de la fábrica S.R.L”, que se realiza de manera formal mediante un protocolo de sucesión.</p> <p>Analizar la sucesión familiar en la empresa “Rinconcito criollo”, que se realiza de manera empírica a través del testamento.</p>	
Diseño y tipo de investigación	Población ,muestra y muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos
En la presente investigación se empleará el diseño es cualitativo y es una investigación aplicada.	<p>La Unidad de análisis: Familia.</p> <p>Actores: Se consideró a los sucesores, a las personas involucradas en el proceso de sucesión y al personal . Los cuáles serán elegidos por su poder de decisión dentro de la empresa.</p> <p>Muestreo :No probabilístico</p>	<p>En primer lugar, visite cada empresa para que me firmen las cartas de autorización de información.</p> <p>Posteriormente, visite las empresas La casa de la Fábrica S.R.L y Rinconcito Criollo , para realizarles las entrevistas a los propietarios ,las personas involucradas en el proceso de sucesión y al personal .</p> <p>Finalmente se utilizará el uso del audio de Word , para obtener la transcripción de las entrevistas sobre los procesos de sucesión de ambas empresas , para así lograr compararlas y conocer qué tan exitosos pueden ser.</p>

Resultados y discusión

En respuesta a los objetivos propuestos en la investigación, el objetivo de “Analizar el proceso de la sucesión familiar en la empresa Rinconcito criollo, que se realiza de manera empírica a través del testamento.” se hizo un análisis del Instrumento utilizado en la sucesión familiar(testamento), para la propietaria (sucesora) la Srta. Sthephany Saldaña, dicho instrumento utilizado fue del interés de la fundadora del negocio (abuela), porque era unilateral y también por su precio que fue de s/580, las partes que intervinieron son el testador que en este caso fue la abuela y el notario, teniendo un tiempo de duración de 4 meses. Por su parte el familiar 1 (madre de la sucesora) añadió que se utilizó este instrumento porque: *“Elegió un testamento pero que sea cerrado, que solo ella supiera que contiene hasta su fallecimiento, porque así nadie podría interferir en su voluntad”*. Con esto se infiere que la antigua propietaria no quería ningún conflicto con su familia por la decisión apresurada que tomo al elegir de sucesora a su nieta siendo esta tan joven.

Con respecto a las etapas que debe contener el plan de sucesión se analizaron las respuestas de la propietaria, personas involucradas en el proceso de sucesión y a los colaboradores de la empresa.

Para Sthephany Saldaña (sucesora), no se dio una planificación porque: *“ Si bien mi abuelita ya no estaba en condiciones adecuadas, para seguir administrando el negocio, no pensábamos aun sobre qué pasaría si ella ya no estuviera más a nuestro lado”*. Por su salud, la anterior propietaria se dio cuenta que necesitaba dejar a alguien a cargo lo más rápido posible; eligiendo así el testamento, el cual daría como sucesora a su nieta.

Según el familiar 1(madre de la sucesora), la preparación se podría decir que estuvo siempre presente desde el ingreso de la sucesora en la empresa, en donde se desarrollaría trabajando al lado de la propietaria quien *“quería que todos estemos involucrados en el negocio, ella siempre buscaba unirnos a todos con el mismo fin y mi hija Stephany siempre estaba apoyándola, trabajando en el restaurante”*, la sucesora dentro de la empresa siempre estuvo pendiente del negocio desde sus inicios velando porque este salga adelante y hasta la actualidad, pero ahora como propietaria del negocio.

La toma de posesión y control total de la empresa se realizó según la propietaria, la familia y los colaboradores cuando se leyó el testamento, dando conocer como dueña a la nieta de la propietaria, la cual tomo el control del negocio 4 meses después del fallecimiento de su abuela y comenzó realizando mejoras en la empresa, algunas de estas mejoras fueron en el stock de los productos, teniendo ahora un orden y un seguimiento de estos; también se le dio al personal responsabilidades según su cargo para que no hubiera confusión así como ocurría anteriormente.

La decisión que se tomó sobre el sucesor trajo problemas en la familia, porque estos creían según el familiar 1(madre de la sucesora) *“era muy joven para asumir tan grande cargo y quizás no tendría las capacidades de afrontar algún problema que se presente ”*, esto evidenciaba que les tomó por sorpresa la decisión de la anterior propietaria por la falta de experiencia y capacidad para asumir el negocio. Pero los conflictos finalmente llegaron a buen puerto, teniendo así la sucesora la confianza del resto de su familia y apoyo en sus decisiones dentro de la empresa. Finalmente se espera que realice una planificación adecuada en una próxima sucesión.

Para los 3 colaboradores entrevistados los cambios que hubo al momento de la sucesión en la empresa fueron que antes no había funciones claras para cada miembro del personal, teniendo confusiones al momento de realizar las tareas, pero ahora: “*existe más orden en el restaurante y en las responsabilidades que debemos tener*”, acaeciendo así una mayor productividad, al conocer que debe hacer cada uno y evitando así el desorden al momento de realizar sus labores. Además también percibieron que la preparación y la toma de control de la empresa por parte de la sucesora fue de la siguiente manera, inicialmente la sucesora laboro en el restaurante en atención al cliente, siendo su buena actitud lo que llamó la atención: “*fue muy amable con los demás*” y sobre todo llamo la atención de la propietaria, siendo esta ultima la que vio un interés de su parte por el negocio familiar, es así que decidió entregarle mayor responsabilidad al colocarla como cajera del restaurante y ver su rendimiento. De igual forma, su percepción al cambio de jefe; fue que creían que la sucesora era muy joven para tomar el mando, pero también conocían su buen rendimiento dentro de la empresa, ya que ella siempre trataba de desarrollarse de la mejor manera, tanto con los clientes como con el personal.

Finalmente, según el análisis percibido de la información en los testimonios que brindaron las personas de la empresa Rinconcito Criollo, los resultados mostraron la falta de planificación del proceso de sucesión por parte de la propietaria, realizándose de manera empírica dejando un testamento donde informaba a su familia en último momento quien sería su sucesor.

Es así como diferentes autores discrepan de los resultados percibidos en la investigación, como Supo (2019), donde en su investigación concluyó para que una empresa se mantenga durante el tiempo, es necesario que se anticipe a los sucesos que puedan desarrollarse dentro de la empresa y/o problemas familiares mediante una buena planificación. De igual manera en su investigación Noguera (2016), afirma que planificar la sucesión con tiempo y antelación permite que después el fundador se retire con mayor facilidad dejando así una empresa con alguien capacitado igual o mejor y así evitando los riesgos patrimoniales. Finalmente, Araya (2012), define que la planificación de la sucesión es cuando el propietario propone la distribución de los bienes y la gestión de los sucesores de la empresa.

Otro resultado de la investigación demuestra la falta de comunicación que había entre la familia al momento de la toma de decisiones, lo cual ocasiono conflictos entre sus miembros por discordar con la decisión de quien sería la sucesora. Contrariamente con los resultados expuestos, en su investigación Noguera (2016), afirma que el factor emocional no se puede evitar dentro de las empresas familiares, porque es primordial la comunicación y el dialogo constantemente entre los miembros de la familia. De igual manera para Cardona (2019) en su investigación recomienda preparar debidamente al sucesor, busca que se le acepte por parte de los miembros de la familia. Por otra parte, la familia pudo resolver sus conflictos brindándole su apoyo y confianza a la sucesora. Resultado que coincide con la investigación de Domingo (2016), donde concluyó que el factor que se relacionan con la satisfacción del sucesor en el proceso de sucesión es la confianza que se deposite en ellos para afrontar cualquier dificultad dentro de la empresa. Afirmando así que la confianza que se brinde entre los miembros de la familia es muy importante para el mejor desarrollo del sucesor dentro la empresa.

De acuerdo con los resultados podemos decir que a pesar de que la empresa Rinconcito Criollo tuvo muchos errores en su proceso de sucesión, logró tener una sucesión exitosa con la ayuda de los miembros de su familia. Coincidiendo con la investigación de Schumacher (2018) donde afirma que el entorno familiar influye significativamente en el éxito de la sucesión de una empresa, porque a mayor vínculo familiar mejores serán las decisiones que se tomen de

acuerdo con la empresa. Demostrando que la unión entre la familia es muy importante para el desarrollo de una sucesión exitosa.

Como otro de los objetivos de la investigación es “Analizar el proceso de sucesión familiar en la empresa La casa de la fábrica S.R.L, que se realiza de manera formal mediante un protocolo de sucesión, se hizo un análisis del Instrumento como parte del desarrollo de su proceso de sucesión familiar; para el sucesor el Sr. Elther Cubas el protocolo tuvo un precio de s/1200 y un tiempo de 3 años hasta su actualización. La finalidad del protocolo era velar por el futuro de la empresa y ver si la persona que se quedaba al mando era la adecuada para el puesto, también si este formaba parte de la familia; es por ello por lo que las características que llamaron la atención en la creación del protocolo fueron el poder del control y distribución de los bienes, es decir evitar que personas ajenas a la familia inmiscuyan en el negocio.

Las partes que contienen el protocolo según el sucesor y el familiar 1 (Hija) son la introducción donde se habla del contenido del protocolo, siguiendo con su visión, misión y valores como empresa, luego con las juntas y organismos de la empresa, la orientación y formación del personal, los acuerdos económicos, mecanismos para la resolución de conflictos, cláusulas sobre la estructura jurídica de la salida del sucesor y sus características; por último la vigencia del protocolo, siendo estas características las más importantes dentro de una estructura que debe tener un protocolo según Corona(2007), y como toda familia es diferente, ellos también incluyeron una característica adicional como armonía familiar la cual vieron conveniente para el desarrollo de la su empresa.

Por su parte para el familiar 1(Hija), dice qué se eligió el protocolo porque brindaría una buena imagen en la familia, porque se piensa en los requerimientos de cada uno con el paso del tiempo, siendo “*Su Dinamismo*” una característica que llamo la atención de la familia en la creación del protocolo; porque este es un instrumento que tiene que estar en constante evolución, adecuándose a los objetivos que tiene la empresa a futuro y sus necesidades como familia; de esta manera se evitarían conflictos.

Al respecto con las etapas que tiene un plan de sucesión se analizaron las respuestas del sucesor, miembros de la familia involucrados en el proceso de sucesión y a los colaboradores con un mínimo de 5 años laborando en la empresa.

Para el Sr. Elther Cubas (sucesor) la planificación se dio porque su padre ya no estaba en condiciones de seguir al mando por problemas de salud, y por lo inscrito en el protocolo él se debía retirar y pasar el mando a su sucesor. El familiar 1 (Hija), concuerda que su abuelo no se encontraba en las condiciones adecuadas y como su padre tenía la experiencia trabajando en la empresa fue el sucesor adecuado para llevar el mando de la empresa; siendo esto confirmado por los colaboradores.

Para la preparación según el sucesor, el familiar 1 y los 3 colaboradores se dio cuando el hijo del propietario ingreso a trabajar en la empresa, mano a mano con los trabajadores, viendo estos y el propietario su esfuerzo es que : “*comenzó a ascender de puesto de trabajo, hasta que el llego a administrador de la empresa*”, ya teniendo un puesto donde pueda dirigir el negocio y desarrollándose de la mejor manera, su padre vio en el a un próximo sucesor.

La toma de posesión de la empresa se realizó según el sucesor y el familiar 1, mediante: “*Un proceso inscrito en el protocolo*”, en el cual en su creación se inscribieron varias normas

jurídicas que se deberían seguir al momento del traspaso, estas normas llevarían a tener una correcta sucesión sin problemas a futuro.

Para los 3 colaboradores el control de la empresa es continuo, porque se está manejando de la misma manera que el anterior propietario, es decir se sigue la misma línea de trabajo y el mismo interés por sus trabajadores y que estos se sigan desarrollando de la mejor manera dentro de la empresa.

Las dificultades que tuvo el sucesor según su percepción y la del familiar 1(Hija) fueron que al no realizarse el proceso de sucesión que se inscribió en el protocolo en su momento, esto trajo algunas consecuencias como *“retrasos en algunos papeleos para la formalización”*, los cuales se lograron solucionar lo más breve posible, ya estando en el puesto el sucesor como propietario del negocio, el cual tomo como prioridad la pronta resolución de las normas inscritas en el protocolo para su traspaso.

Para el colaborador 1 y 3 lo que se podría tener en cuenta para una próxima sucesión es :*“Que no hagan cambios en los horarios”*, porque varios miembros del personal, tienen otras responsabilidades como siendo padres o estudiantes y ellos han tratado de adecuar su horario de trabajo a su vida cotidiana y estos cambios los afectaría; pero para el colaborador 2 lo más importante en tener en cuenta para una próxima sucesión es que los traten bien como cuando realizan celebración en momentos importante como :*“en nuestros cumpleaños siempre nos regalaba alguna torta y hacíamos una pequeña reunión para felicitar al cumpleañosero”*, demostrando así que hay un interés por su personal no solo en lo laboral sino también en lo personal.

En vista de lo percibido de la información de los testimonios que brindo la empresa Casa de la fábrica, se puede evidenciar que hubo una planificación de su proceso de sucesión mediante el método del protocolo, el cual se realizó de manera formal habiéndose planificado el retiro del primer propietario y dejándole la posta a un miembro de la familia que es su hijo.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Noguera (2016), quien indica que la implementación de un protocolo familiar representa un instrumento de desarrollo de vital importancia en la empresa familiar. De igual manera para Cardona (2019), evidencio que las familias que poseen protocolo familiar tienen mejor estructuración con respecto a la organización dentro de las empresas familiares. Para Schumacher (2018), la estructura de un protocolo de acción claro y conocido por todos es la evidencia más objetiva de que se quiere lograr una sucesión limpia y ordenada. Finalmente, García (2017), coincide con los resultados de los autores afirmando que el protocolo familiar es un instrumento jurídico heterogéneo, el cual las empresas deben realizar su formalización y así evitarse conflictos futuros.

Según los resultados que se pudieron analizar, el tiempo de actualización del protocolo para la empresa Casa de la Fabrica fue de 3 años. Sin embargo, Cardona (2019) indica que se debe entender la importancia del protocolo familiar y sus beneficios para implementarlo reconociendo así que es fundamental hacerle seguimiento cada cierto tiempo como mínimo 5 años, de acuerdo con lo que busca la empresa a futuro. Afirmando así que dependerá de cada empresa ver el tiempo de actualización de su protocolo, según los objetivos a futuro que se quieran alcanzar.

De acuerdo con los resultados podemos decir que la empresa Casa de la Fabrica es un ejemplo que se puede tomar al momento que se quiera implementar en una empresa, un protocolo como instrumento del proceso de sucesión. Coincidiendo con la investigación de Noguera (2016) donde afirma que el protocolo familiar es el instrumento de mayor importancia en la resolución de clave para conflictos, porque prevé que se realice un exitoso traspaso , afirmando así la importancia de un protocolo en las empresas familiares para lograr una buena sucesión.

Finalmente respondiendo al objetivo general que es “Realizar un estudio comparativo de los procesos de sucesión familiar en las empresas: La casa de la fábrica S.R.L y Rinconcito Criollo, para conocer el éxito del proceso de sucesión de las empresas”, se analizó a ambas dando como resultado:

ESTUDIO COMPARATIVO	RINCONCITO CRIOLLO	LA CASA DE LA FABRICA
Instrumento del desarrollo de la sucesión familiar	El instrumento que se empleo fue el testamento. Siendo su unilateralidad lo que llamó la atención de la propietaria, con un precio de s/580, tuvo un tiempo de duración de 4 meses	El instrumento que se empleo fue el protocolo. Siendo su dinamismo lo que llamó la atención a la familia, con un precio de s/1200 y un tiempo de 4 años para su actualización.
Etapas de un plan de sucesión	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación de la sucesión familia: Se realizo una sucesión empírica teniendo como instrumento el testamento. -Preparación del sucesor: La sucesora trabajaba en la empresa , ayudando a la propietaria, y mediante su esfuerzo fue ascendiendo . -Toma de posesión de la empresa de manera formal: La posesión se realizó a los 4 meses de haber leído el testamento -Control total de la empresa: Se tomo el control de este realizando los cambios en la mejora de la empresa y del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación de la sucesión familia: Se realizo de manera formal mediante el protocolo -Preparación del sucesor: El sucesor trabajo mano a mano con el propietario en la empresa , y mediante su esfuerzo fue ascendiendo . -Toma de posesión de la empresa de manera formal: Se tiene un proceso inscrito en el protocolo, en el cual, si el propietario no se encuentra en condiciones adecuadas, tendría que retirarse y dejar al mando a su sucesor. -Control total de la empresa: El control es continuo y se maneja de la misma manera que el anterior propietario.

De acuerdo con los resultados de la comparación de ambas empresas se reflejó que la empresa Rinconcito Criollo fue la que tuvo más dificultades en su proceso de sucesión porque no la planifico, aunque económicamente no se vio afectada porque la empresa siguió buen rumbo con ayuda de la sucesora, pero en relación como familia se evidencio una gran falta de comunicación de todos los miembros al momento de tomar decisiones futuras con respecto a la empresa.

Por el contrario, la empresa Casa de la Fabrica si planificó adecuadamente su sucesión utilizando como instrumento el protocolo familiar, el cual enfatizo no solo en lo económico sino también en el bienestar familiar priorizando a la familia y su pensar sobre la empresa ,y no solo en la obtención de ganancias económicas. Estos resultados coinciden con la investigación de Schumacher (2018), donde indica que el éxito en la sucesión de una empresa familiar no puede contemplarse únicamente desde la perspectiva económica, sino del impacto que tiene en las relaciones entre los miembros de la familia. Igualmente, para Noguera (2016), quien afirma que la planificación de la sucesión, y sobre todo el protocolo familiar es la un instrumento clave para reducir los conflictos que impiden que el traspaso tenga éxito. Sin embargo, en su investigación Domingo (2016), concluyo que la relación del propietario con el sucesor es suficiente para garantizar la rentabilidad sostenida de la empresa familiar.

Por último , de acuerdo con los resultados ambas empresas tuvieron una exitosa sucesión, debido a que prepararon a sus sucesores en las diversas actividades y tareas, logrando así que ellos tengan una ventaja de conocimiento y manejo que se debe tener en las empresas, y evitando que haya dificultades con los trabajadores, lo cual genero un buen clima organizacional y motivacional dentro de ambas empresas. Pero la empresa que tomo mejores decisiones de acuerdo con su proceso de sucesión fue la empresa Casa de la Fabrica, en comparación a la empresa Rinconcito criollo. Confirmando así lo que dijo Schumacher (2018), en su investigación donde concluyo que preparar a los participantes para los cambios sobrevenidos con la transición y los mecanismos de decisión ayudará a reducir los reales o potenciales conflictos entre los sistemas de propiedad y el entorno familiar. Afirmando así lo importante que es preparar a un sucesor para cuando llegue el momento del retiro del propietario, y así evitarse conflictos a futuro.

Conclusiones

Respondiendo al objetivo de analizar el proceso de la sucesión familiar en la empresa Rinconcito criollo, se obtuvo que esta realizo un proceso de sucesión de manera empírica, donde se originó muchos errores, sobre todo por la falta de planificación y como consecuencia se tuvieron conflictos familiares, porque la familia no estuvo informada de quien sería la sucesora, pero lograron dejar sus problemas de lado aceptándola, no solamente para la familia sino para todos los colaboradores.

De igual manera el resultado del análisis del proceso de sucesión de la empresa familiar Casa de la fábrica S.R.L, se obtuvo que este se realiza de manera formal mediante un protocolo de sucesión, el cual se planifico a tiempo, evitado así conflictos entre los familiares y trabajadores, si bien tuvieron inconvenientes con el papeleo, al final supieron solucionarlo.

Finalmente se puede decir que en el estudio comparativo de los procesos de sucesión el resultado fue que la empresa que tuvo éxito en su proceso de sucesión fue la Casa de la fábrica la cual si planifico su sucesión mediante un protocolo; por lo cual la empresa Rinconcito Criollo fue la que tuvo más dificultades en su proceso de sucesión; también se evidencio que ambas empresas al final del proceso de sucesión los resultados fueron favorables, debido a que prepararon a sus sucesores sobre el buen manejo de la empresa.

Recomendaciones

Se debe planificar el proceso de sucesión de una empresa, eligiendo así el instrumento que más le beneficie a la empresa de acuerdo con los objetivos que se quieran lograr a futuro, y así no esperar hasta último momento y poner en riesgo no solo a la empresa y trabajadores, sino también a los miembros de la familia.

Es primordial tener una constante comunicación con los miembros de la familia, esto beneficiara en las decisiones que se tomen en la empresa obteniendo así mayores ganancias económicas y unión familiar.

Para combatir los periodos críticos de transición en un proceso de sucesión es necesario fomentar que el propietario prepare a sus futuros sucesores, para cuando se retire y así dejar a una persona capacitada, evitándose conflictos a futuro.

Finalmente, se propone profundizar en futuras investigaciones sobre los instrumentos de sucesión en las empresas familiares, y como se logra su implementación en las empresas, profundizando el estudio en las problemáticas que se ocasionen en el proceso.

Referencias

- Araya (2011). *La sucesión de empresas familiares*. Valencia.
- Arteaga (2016). *Estrategias organizacionales para incentivar la competitividad [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil]*. Repositorio Institucional – Pontificia Universidad de Guayaquil.
- Cabanilla (2020). Estudio cualitativo sobre el enfoque de género en la empresa familiar ecuatoriana. *scielo*, vol.14. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000100207&lang=es
- Cabrera (2006). *Factores que afectan al proceso de Sucesion en la Empresa familiares. Perspectiva del predesor versus sucesor. Optar el título de Doctor en Economía y Dirección estratégica*. Universidad de las Palmas de gran Canaria.
- Cardona (2019). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar Empresa familiar, protocolo y sucesión familiar Una empresa familiar, o protocolo ea sucessão familiar. *Sciencedirect*, 558. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916#bib0030>
- Cardona (2009). *Fundamentos de la administracion*. Ecoe.
- Casillas (2005). *La gestion de la empresa familiar*. Thomson. <http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/10754>
- Corona (2007). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Ediciones Deusto.
- Corona (2011). *Empresa familia: aspectos jurídicos y económicos*. Deusto S A. Ediciones.
- Corona (2005). *En Juan Corona (Ed). Manual de la empresa*. Ediciones Deusto.
- Costa (2005). *La constitución comentada: obra escrita por*. Gaceta Juridica.
- Crespo (2002). *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Deusto. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916#bib0030>
- Dodero (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. El Ateneo.
- Domingo (2016). *Influencia de los factores relacionales en la sucesión de las empresas familiares*. Dialnet.
- Dyer (1986). *Cultural change in familyjrms: Anticipating and managing business and*. Jossey Bass.
- Fernández (2000). *La empresa familiar*. Tirant lo Blanch. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916#bib0030>
- Friendman (1986). *Succession systems in large corporations: Characteristics and correlations*. Human Resource Managment.
- Gabour (2007). *Succession Planning Basics*. Baltimore,. American. <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>

- García (2017). *El Protocolo Familiar: La solución jurídica para la empresa familiar*. Hitos de Ciencias Económico.
- Garlan(2019). *Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-familiares-contribuyen-mas-del-40-del-pbi-el-peru-759893.aspx>
- Gersick (1997). *Empresas Familiares Generación a Generación*. Editorial Panorama.
- Goldberg (1991). *Factors which impact effective succession in small family-owned*. UMI.
- González (1994). “La continuidad de la empresa familiar”. *Family Business Review*, 157. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582012000100015
- Grabinsky (2001). *Las Reglas del Juego en las Empresas Familiares*. Mérida.
- Guinjoan(2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. McGraw-Hill.[http:// www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/46858/D-CD341.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/46858/D-CD341.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)
- Herreros(2001). *Manual de las empresas familiares*. Cinco Diaz.
- Casillas(2005). *La gestion de la empresa familiar*. Thomson.
- Lea(1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*.Raed. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Llanatta(1985). *Derecho de sucesiones, t. I, II y III, Desarrollo*. Anonimo.
- Llanos(2014). *Manual de derecho de sucesiones*. pacifico editores S.A.C.
- Longenecker(1978). *Management succession in the family business*. Journal of small businnes managment.
- Macías(2011). *La sucesión en empresas de familia: un análisis desde de la Teoría de la agencia.Caso departamento de Caldas. Proyecto de Tesis Maestría M.B.A*. Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez(2015). *Diseño de un modelo de gestion para la innovacion continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa*. Universidad Catolica del Ecuador.
- Molotla(2019). Factores que inciden en la sucesión de las dinastías empresariales. *UPIICSA. Investigación Interdisciplinaria*.<http://148.204.103.63/index.php/RUII/article/view/69/75>
- Noguera(2016). *En busca del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Torcuato Di Tella]*. Repositorio Institucional – Pontificia Universidad Torcuato Di Tella.
- Fernández(2000). *La empresa familiar*. Tirant lo Blanch.
- Palacios,(2012). *The Family Protocol and Its Development Tools in the Family Business of Extremadura*. *SciELO Analyti*.

- Pañeda(2014). *Administracion*. Mc Graw Hill.
- Paspiño(2016). *Estrategias de organizacionales para incentivar la competitividad [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil]*. Repositorio Institucional – Universidad de Guayaquil.
- Roca(2007). “*Aspectos jurídicos complementarios del protocolo familiar: testamento, capitulaciones matrimoniales y modificaciones estatutarias*”. Deusto.
- Rodriguez(2019). *Factores de éxito empresarial y su relación con la sucesión*. CV. http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3028/1/RE_DERE_YESENIA.ROSA_S_IMPOSICION.DE.MODALIDADES_DATOS.pdf
- Romero(2013). *Transferencia de conocimientos en el proceso de sucesión de empresas familiares: Un estudio descriptivo Tesis para optar el título profesional de Licenciado en gestión con mención empresarial*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Serrano(2013). *El cambio generacional en Empresas Familiares*. Marcial.
- Sunarp(2018). *Sunarp: Más de 15,770 sucesiones intestadas fueron inscritas en primer bimestre del año. Gestión*. <https://gestion.pe/economia/sunarp-inscripcion-testamentos-crece-7-primer-semester-ano-239658-noticia/>
- Supo (2019). *Diseño de un plan de sucesión para puestos claves en una empresa familiar comercializadora de maquinaria agrícola en la ciudad de guayaquil*. Espol.
- Tagiuri (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Harvard Business School. <http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.full.pdf+html>
- Umans (2020). *Succession planning in family businesses: family governance practices, board of directors and emotions*. *Springer*. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>
- Vélez (2008). *Dinámica de la Empresa Familiar pyme*. FUNDES Internacional.
- Ward (1988). *The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses*. Research Article.
- Zarate (1998). *Derecho de sucesiones*. Palestra.

Anexos

Anexo 1: Cartas de Autorización de información

CASA DE LA FABRICA S.R. L
RUC: 20479490415

Sr.:
Ángel Eduardo Llatas Rivas
Director Escuela de Administración de Empresas
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Presente. -
Asunto: Carta de Autorización de la empresa

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que la estudiante **ERIKA LORENA PEREZ AZURZA** con DNI 70563688 y código universitario 161TD63722, estudiante de la escuela de Administración de Empresas de la Institución Universitaria del encabezado de la presente, ha sido admitido para realizar su Tesis que tiene por título "**Estudio comparativo del proceso de sucesión entre las empresas familiares Casa de la Fábrica S.R.L y Rinconcito Criollo**", en la empresa que represento con RUC 20479490415, ubicada en Av. Villanueva Pinillos 164, en la ciudad de Jaén, asimismo hago saber que los datos recolectados por el alumno son brindados por la misma empresa.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente


CASA DE LA FABRICA S.R.L.
Elter Elí Cubas Pérez
GERENTE

CASA DE LA FÁBRICA S.R.L
Elter Elí Cubas Pérez
Gerente
Celular: 945 197 674

CASA DE LA FABRICA S.R. L

Av. Villanueva Pinillos 164- Jaén

Cel: 945 197 674

RINCONCITO CRIOLLO

RUC: 10735994102

Sr.:

Ángel Eduardo Llatas Rivas

Director Escuela de Administración de Empresas

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Presente. -

Asunto: Carta de Autorización de la empresa

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que la estudiante **ERIKA LORENA PEREZ AZURZA** con DNI 70563688 y código universitario 161TD63722, estudiante de la escuela de Administración de Empresas de la Institución Universitaria del encabezado de la presente, ha sido admitido para realizar su Tesis que tiene por título "**Estudio comparativo del proceso de sucesión entre las empresas familiares Casa de la Fábrica S.R.L y Rinconcito Criollo**", en la empresa que represento con RUC 10735994102, ubicada en ubicada en calle Cajamarca 272, en la ciudad de Jaén, asimismo hacemos saber que los datos recolectados por el alumno son brindados por la misma empresa.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente



Stephani Karollina Saldaña Vega

Celular: 973725992

Dueña

RINCONCITO CRIOLLO

RINCONCITO CRIOLLO

Calle Cajamarca 272- Jaén

Cel: 973725992



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración de empresas

INTRODUCCIÓN:

Mi nombre es Erika Lorena Pérez Azurza, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí para realizar una entrevista acerca de los procesos de sucesión que utiliza su empresa.

En los próximos minutos le pediré que responda algunas preguntas. Con las respuestas que usted me brinde, se realizará una comparación de los procesos de sucesión de su empresa con otra, con el fin de conocer el éxito de sus procesos de sucesión.

La información obtenida en esta entrevista es confidencial y servirá solamente con el propósito del presente estudio. Usted puede detener este proceso de entrevista en cualquier momento si lo desea o no responder a una pregunta si así lo prefiere.

CUESTIONARIO

Las entrevistas serán individuales y estarán divididas en 3 partes relacionadas al objeto de estudio. Se aplicará la entrevista a los propietarios, las personas involucradas en el proceso de sucesión y los colaboradores de las empresas familiares la Casa de la Fabrica S.R. L con protocolo familiar y Rinconcito Criollo. Las respuestas serán utilizadas con fines de investigación donde los resultados serán analizados de manera cualitativa.

ENTREVISTA A LOS PROPIETARIOS Y PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE SUCESION

I. PARTE

1. ¿Cuántos años lleva el negocio en el mercado?
2. ¿Cuántos miembros de la familia conforman la empresa?
3. ¿Por cuantas sucesiones ha pasado la empresa?

II. PARTE

Instrumento del desarrollo de la sucesión familiar

4. ¿Por qué se eligió ese instrumento para su proceso de sucesión?
5. ¿Qué característica llamó la atención de ese instrumento de sucesión?
6. ¿Cuáles son las partes que contiene el instrumento de su proceso de sucesión?
7. ¿Cuáles fueron los costos que tuvieron al momento de utilizar el instrumento de sucesión? Y ¿Cuál es el tiempo de duración del instrumento de sucesión?

III. PARTE

Etapas de un plan de sucesión

8. ¿Cómo se realizó la planificación al momento de la sucesión?
9. ¿Cómo se realizó la preparación para ser el siguiente sucesor de la empresa?
10. ¿En qué momento usted tomo posesión de manera formal en la empresa? Y ¿Cómo lo hizo?
11. ¿En el momento del traspaso usted logro tener un control total de la empresa o tuvo dificultades? ¿Cuáles fueron y como trato de contrarrestarlas?

ENTREVISTA A LOS COLABORADORES

1. ¿Usted cree que hubo cambios dentro de la empresa después de la sucesión? ¿Cuáles fueron?
2. ¿Qué piensan sobre la preparación que tuvo el sucesor?
3. ¿Como han percibido el cambio de jefe?
4. ¿Cómo cree usted que se da el control en la nueva gerencia?
5. ¿Qué cree usted que sería lo mejor para tener en cuenta en una próxima sucesión?

Anexo 2: Validación por el Juicio de expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Juan Ernesto Izquierdo Pardo** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **"ESTUDIO COMPARATIVO DEL PROCESO DE SUCESIÓN ENTRE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASA DE LA FÁBRICA S.R.L Y RINCONCITO CRIOLLO"**, elaborado por la Est. **ERIKA LORENA PÉREZ AZURZA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 13 de octubre de 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "J. E. Izquierdo Pardo", written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Juan Ernesto Izquierdo Pardo

Cargo Actual: Gerente general de Asia Import Perú S.A.C



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Darwin Manuel Toro Obanto** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **“ESTUDIO COMPARATIVO DEL PROCESO DE SUCESIÓN ENTRE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASA DE LA FÁBRICA S.R.L Y RINCONCITO CRIOLLO”**, elaborado por la Est. **ERIKA LORENA PÉREZ AZURZA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 13 de octubre de 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Darwin', is written over a horizontal dashed line. The signature is somewhat stylized and includes a vertical stroke at the end.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Darwin Manuel Toro Obanto

Cargo Actual: Gerente general de Doña Rina Caffè



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Enrique Alberto Arce Núñez** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **“ESTUDIO COMPARATIVO DEL PROCESO DE SUCESIÓN ENTRE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASA DE LA FÁBRICA S.R.L Y RINCONCITO CRIOLLO”**, elaborado por la Est. **ERIKA LORENA PÉREZ AZURZA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 13 de octubre de 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Enrique Arce', is written over a horizontal dotted line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Enrique Alberto Arce Núñez

Cargo Actual: _Gerente general de la Nueva cocinera E.I.R.L._