

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN DERECHO



TESIS

**PLANEAMIENTO SUCESORIO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO
SOCIETARIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LOS MERCADOS DE
LA CIUDAD DE PUNO - 2016**

PRESENTADA POR:

JULIO JESUS CUENTAS CUENTAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN DERECHO
MENCIÓN EN DERECHO CIVIL**

PUNO, PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRIA EN DERECHO

TESIS

PLANEAMIENTO SUCESORIO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO
SOCIETARIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LOS MERCADOS DE
LA CIUDAD DE PUNO - 2016

PRESENTADA POR:

JULIO JESUS CUENTAS CUENTAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN DERECHO
MENCIÓN EN DERECHO CIVIL

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

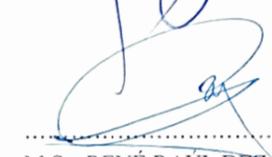
PRESIDENTE


.....
Dr. SERGIO VALERIO SERRUTO BARRIGA

PRIMER MIEMBRO


.....
M.Sc. JUAN CASAZOLA CCAMA

SEGUNDO MIEMBRO


.....
M.Sc. RENÉ RAÚL DEZA COLQUE

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. JOSÉ ALFREDO PINEDA GONZALES

Puno, 11 de septiembre de 2019

ÁREA: Derechos de societarios.

TEMA: Desarrollo societario de las empresas familiares.

LÍNEA: Investigación empresas familiares.

DEDICATORIA

A mis hijas Silvia Paola y Mónica Cecilia, razón de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

- A los estudiantes de la Facultad, quienes colaboraron y sin cuya participación no hubiera sido posible la realización de este trabajo de investigación.
- A las autoridades de la Escuela de POSGRADO de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1	Marco teórico	3
1.2	Planeamiento Sucesorio	5
1.3	El Protocolo Familiar	6
1.4	Desarrollo Societario	8
1.5	Sucesión en la Empresa Familiar	9
1.6	Estudios sobre el proceso de sucesión en Sudamérica	10
1.7	Conflicto de empresas familiares.	13
1.8	Proceso de Sucesión	15
1.9	Modelo de las relaciones de trabajo en las empresas familiares	18

CAPÍTULO II**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1	Identificación del problema	20
2.2	Enunciados del problema	20
2.2.1	Problemas específicos	21
2.3	Justificación	21
2.4	Objetivos	21
2.4.1	Objetivo General	21
2.4.2	Objetivos Específicos	21
2.5	Hipótesis	22
2.5.1	Hipótesis General	22

2.1.1. Hipótesis Específicas	22
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1 Lugar de estudio	23
3.2 Población	23
3.3 Muestra	23
3.4 Método	24
3.5 Descripción detallada de los métodos por objetivo de estudio.	24
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Análisis de resultados	26
4.2 Discusión	32
CONCLUSIONES	34
RECOMENDACIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	36
ANEXOS	39

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Zona de conflicto entre las EF	13
2. Principales causas generadoras de problemas en las EF	14
3. Porcentaje de propiedad de empresa familiar * sucesión en los mercados de la ciudad de Puno 2016	27
4. Porcentaje de propiedad de empresa familiar * protocolo familiar en los mercados de la ciudad de Puno 2016	29
5. Distribución de mercados, existencia de criterios para elección del sucesor * criterios en los mercados de la ciudad de Puno 2016	30
6. Porcentaje de propiedad de empresa familiar * formación sucesoria en los mercados de la ciudad de Puno 2016	31

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. La propiedad de la empresa	26

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Matriz de Consistencia	40
2. Instrumento	41

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre el planeamiento sucesorio y el desarrollo societario de las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno, en el 2016. El estudio corresponde a un trabajo descriptivo-correlacional, de corte transversal. Se trabaja con un muestreo probabilístico, teniéndose una muestra de 236 casos procedentes de 03 mercados de la ciudad de Puno, siendo la conclusión principal que no se realiza un planeamiento sucesorio y esto está relacionado con el desarrollo societario de la empresa familiar. Se ha determinado también que en las empresas familiares no está establecido adecuadamente el proceso de sucesión respecto de cómo el empresario fundador debe designar y preparar a su futuro sucesor sin caer en el error de elegir al primogénito. De otro lado se ha establecido que las relaciones de trabajo en las empresas familiares genera conflictos pues algunas familias solo permiten la incorporación de aquellas personas de la familia que posee las condiciones para desempeñar responsabilidades de dirección o que puedan alcanzarlas en un periodo breve; en cambio en otras empresas familiares el empresario fundador realiza todo lo necesario para que todos los miembros de la familia que libremente deseen incorporarse puedan hacerlo. Como conclusiones se ha establecido que en la mayoría de los casos observados no se realizan planeamiento sucesorio, lo cual se relaciona en el desarrollo societario de la empresa familiar en los mercados de la ciudad de Puno.- Las empresas son dirigidas por la primera generación y no existen órganos de gobierno establecido.- No se tiene un documento de sucesión empresarial ya que se desconoce que es este instrumento.- Las empresas no tienen un plan de formación o capacitación de sus sucesores.- Las personas que dirigen las empresas familiares no tienen formación técnica o universitaria y no tienen experiencia en trabajos fuera de la empresa familiar.- Las empresas de los mercados de la ciudad de Puno están conformadas en un cien por ciento por miembros de la familia.

Palabras clave: Desarrollo societario, empresa familiar, planeamiento sucesorio, protocolo familiar y sucesión.

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the relationship between inheritance planning and the corporate development of family businesses in the markets of the city of Puno, in 2016. The study corresponds to a descriptive-correlational work, cross-sectional. It works with a probabilistic sampling, having a sample of 236 cases from 03 markets in the city of Puno, the main conclusion being that a succession planning is not carried out and this is related to the corporate development of the family business. It has also been determined that in family businesses the succession process is not properly established as to how the founding entrepreneur must designate and prepare his future successor without falling into the error of choosing the firstborn. On the other hand, it has been established that working relationships in family businesses generate conflicts because some families only allow the incorporation of those people in the family who have the conditions to perform management responsibilities or who can reach them in a short period; instead in other companies, in other family businesses, the founding entrepreneur does everything necessary so that all family members who freely wish to incorporate can do so. As conclusions, it has been established that in most of the cases observed, succession planning is not carried out, which is related to the corporate development of the family business in the markets of the city of Puno; Companies are run by the first generation and there are no established governing bodies.- There is no business succession document as it is unknown what this instrument is.- Companies do not have a training plan or training of their successors.- The people who run the family businesses have no technical or university training and have no experience in jobs outside the family business.- The companies in the markets of the city of Puno are made up of one hundred percent by family members.

Keywords: Corporate development, estate planning, family business, family protocol and succession.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son un pilar importante del desarrollo económico del país y dentro de la región de Puno, son la base de la economía de la población.

La gran proliferación de mercadillos y micro y pequeñas empresas nos muestran que la empresa familiar no se ha desarrollado en formas comerciales más complejas, es así que aún existen mercadillos en los que, en diversas zonas, se tiene competencia directa entre propios comerciantes y se pierde capacidad de realizar costos más eficientes. Asimismo, los dueños de la empresa son los fundadores que luego entregan el negocio a alguno de sus descendientes, pero que no se tiene un planeamiento sucesorio ordenado.

Por ejemplo, en una zona de un mercadillo de venta de objetos para las instalaciones eléctricas, existen 15 vendedores que venden los mismos productos, al mismo precio, donde cada puesto cuenta con una a dos personas, teniendo inventarios acumulados, esto nos lleva a preguntarnos porque es que no se tiene solo una tienda, con un solo tipo de inventarios, y con menos personal, donde los dueños sean accionistas y las empresas puedan tener una gestión independiente.

Considerando lo expuesto, nos enfrentamos al problema:

¿Cómo el planeamiento sucesorio se relaciona con el desarrollo societario de las empresas familiares de los mercados de la ciudad de Puno, en el 2016?

Problemas específicos:

¿Qué aspectos del planeamiento sucesorio son utilizados por las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno?

¿Cuáles son las características del desarrollo societario de las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno?

El capítulo I está relacionado a los aspectos teóricos de la investigación. Se contempla el marco teórico y los antecedentes de la investigación.

En el capítulo II se considera el planteamiento del problema que comprende cinco aspectos: identificación del problema y enunciado del mismo, justificación, objetivos e hipótesis.

El capítulo III sobre los materiales y métodos, en el que se explica la metodología, referencias sobre la población y muestra; así como del instrumento de recolección de información.

El capítulo IV recoge la presentación y discusión de los resultados obtenidos como parte del trabajo de campo.

Finamente encontramos las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron luego de desarrollar el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico

Encontrar una definición de la empresa familiar puede ser entendido desde diferentes ángulos, es así que podemos encontrar conceptos conectados con la propiedad, la sucesión y con los miembros de la familia, concluyendo que la firma es definida como una empresa familiar cuando uno o más familiares tienen la propiedad de un porcentaje del capital que garantice la propiedad y el control de la empresa por al menos dos generaciones. (Vallone, 2013)

Según Aranguren y Lecca (2006) las empresas familiares concurren los siguientes elementos:

- Una familia es titular de una participación significativa de su capital social, usualmente la mayoría.
- Dicha participación permite a la familia ejercer el control político y económico respecto de la empresa.
- La familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, mediante el trabajo de alguno o algunos de sus miembros, normalmente en puestos gerenciales, o en el control de la misma, a través de la participación de sus miembros como directores.
- Los miembros de la familia desean que esta mantenga su titularidad, tanto en lo que respecta a la propiedad como al control, a través de las distintas generaciones.

Mientras que, el Instituto de la Empresa Familiar (2015) citando al acuerdo de 2008 en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), entiende por empresa familiar:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Instituto Empresa Familiar (2015) si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

De acuerdo con Aranguren y Lecca (2006) los órganos de la familia empresaria según son:

La Junta de Familia: es un órgano de carácter informativo (no decisorio) que reúne a todos los miembros de la familia. Entre las funciones se encuentra: ser foro en el que se definan los objetivos de la familia con relación a la empresa y cómo la familia puede ayudar a facilitar su continuidad; detectar los problemas de la familia que pudiesen afectar a la empresa y de ser el caso, promover la solución de dichos problemas ante el consejo de familia o el Directorio de la empresa, según sea el caso.

El Consejo de Familia: es el órgano de decisión de la familia empresaria, que regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa. Su naturaleza, composición y funciones tienen un origen contractual, que se deriva del protocolo familiar y nada tiene que ver con el Consejo de Familia regulado en el Código Civil, pues este último es un órgano familiar de protección de los intereses y de la persona de los menores y mayores que adolecen de incapacidad.

Uno de los grandes problemas en las empresas familiares son los conflictos internos y externos, los conflictos pueden ocurrir cuando la cultura organizacional está formada por

personalidades, valores y creencias de la generación original; muchas veces los familiares no se dan cuenta de la causa del conflicto o encuentran formas de resolverlo. (Kleiman & Peacock, 1997).

Asimismo, las investigaciones manifiestan que las empresas familiares se desarrollan en una serie de fases, la definición/creación, el emprendedurismo, la estabilización, el crecimiento temprano, el crecimiento sostenido y el crecimiento de madurez. (Harvey y Evans, 1994). Es así, cada nivel de conflicto está asociado con: el negocio, la familia y los socios estratégicos externos. Cuando uno está presente, la solución es fácil, pero cuando todos están presentes la solución es difícil. (Kleiman y Peacock, 1997).

1.2 Planeamiento Sucesorio

Existen diferentes conceptos sobre planeamiento sucesorio, entre ellos, Aranguren & Lecca (2006) indican: Es un acuerdo marco suscrito por los familiares socios (o que previsiblemente lo serán) de una empresa familiar, que tiene por objeto principal regular las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, a fin de dotar a esta última de continuidad y permitir que se mantenga en manos de la familia empresaria.

Mientras que para Kleiman y Peacock (1997) manifiestan que el plan de sucesión: Conlleva la transferencia de objetivos, capital, contactos, poder, habilidades y autoridad de una generación a la próxima en el negocio familiar. Para ser efectivos, se requiere de un balance de aspiraciones personales y objetivos familiares. Para que la empresa familiar sobreviva es necesario producir herederos con las debidas habilidades, valores y motivación. Muchas veces los miembros de la familia que suceden generacionalmente no tienen la misma dirección ni el compromiso del fundador original de la compañía.

Golberg (1996) manifiesta que la efectividad es de los sucesores que han administrado ingresos y ganancias por periodos de no menos cinco años. Son varios los factores que influyen la habilidad de sucesión: la organización de la empresa familiar, la competitividad del ambiente, las relaciones familiares, y el proceso de planeamiento sucesorio.

Las empresas familiares que deseen incluir a herederos deben cumplir ciertos estándares, Lanarelli (1996) recomienda tres: Primero: los herederos deben tener educación apropiada para el puesto buscado; Segundo: los herederos deben tener tres o cinco años de adecuada experiencia en el trabajo; finalmente, los niños deberán entrar a la empresa

en un puesto que existe y es necesitado con precedentes de compensación y expectativas de performance.

Por el contrario, según Aronoff y Ward (1992) un planeamiento sucesorio es ineficiente cuando la generación principal y mayor no permite que los miembros de la familia juniors tengan la oportunidad de crecer, ganar las habilidades necesarias, y eventualmente asumir el liderazgo del negocio. Esto crea el deterioro de las comunicaciones entre los miembros de la familia. Una transición será exitosa cuando los niños tienen una imagen positiva del negocio familiar. Esto es posible si los niños han ganado una sustancial exposición al negocio de la familia participando como una oportunidad y no como una obligación. (Instituto de la Empresa Familiar, 2015)

1.3 El Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar, “es un acuerdo marco en el que se regulan una serie de tópicos destinados a compatibilizar las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa.” (Aranguren y Lecca, 2006).

Y si bien es un documento escrito y reconocido es necesario que sean complementados con testamentos o a través del régimen patrimonial del matrimonio.

El protocolo familiar de acuerdo debe contener diferentes tipos de pactos. Entre ellos Aranguren y Lecca (2006) mencionan:

Pactos con fuerza moral: Son normas de conducta para los miembros de la familia elaboradas sobre la base de la cultura y los valores de la familia empresaria, las cuales deben ser transmitidas de generación en generación. Su incumplimiento no determina sanciones patrimoniales ni puede ser remediado por la vía judicial o arbitral. La sanción es normalmente el reproche de la propia familia.

Pactos contractuales con eficacia entre las partes: son acuerdos que contienen obligaciones para los miembros de la familia. Su incumplimiento puede determinar la aplicación de sanciones patrimoniales y puede ser remediado mediante la vía judicial o arbitral.

Pactos contractuales con eficacia frente a terceros: son acuerdos que generan obligaciones exigibles no solo entre las partes, sino además oponibles frente a

terceros. Los actos celebrados por terceros transgrediendo dichos acuerdos pueden ser declarados ineficaces por la vía judicial.

Para Aranguren y Lecca (2006) Las materias que deberían regular el Protocolo Familiar son:

- **Ámbito de aplicación:** objetivo (empresas y bienes) y subjetivo (personas que quedarán vinculadas por el mismo).
- **Órganos de Gobierno de la Empresa:** determinación de los órganos de gobierno (Directorio y Junta General de Accionistas), lineamientos para su composición y funcionamiento y previsión de consejería externa.
- **Órganos de Gobierno Familiar:** determinación de los órganos de la familia empresaria (junta de familia y consejo de familia) y lineamientos para su composición y funcionamiento.
- **Criterios para evitar la confusión del patrimonio empresarial del patrimonio familiar.**
- **Políticas de incorporación de miembros de la familia empresaria a puestos de trabajo dentro de la empresa familiar, así como lineamientos objetivos para la fijación de retribuciones y préstamos.**
- **Régimen de transmisión de las acciones, tanto entre vivos como mortis causa, en forma voluntaria o forzosa, y criterios para su valoración, a fin que la propiedad de las mismas se mantenga en manos de la empresa familiar.**
- **Previsiones a adoptar por los socios, particularmente en lo que respecta a su régimen matrimonial y su propia organización sucesoria mediante el otorgamiento de testamento.**
- **Política de dividendos.**
- **Relaciones de la empresa con los familiares que no trabajen en ella (acceso y otorgamiento de información).**

1.4 Desarrollo Societario

Las sociedades y las empresas manifiestan una simbiosis de sobrevivencia, la sociedad es el actual jurídico y la empresa refleja la gestión de la sociedad. Para Batardon (1970) citado por la sociedad es una agrupación de dos o más personas que dirigen sus esfuerzos hacia un fin común, según un convenio preestablecido entre las mismas. (Castro, 2011), menciona que las sociedades son consensuales, plurilaterales, con personalidad jurídica, que pueden distribuirse utilidades y pérdidas según el convenio y en su defecto aplicado a Ley, no coloca a unos partícipes frente a otros, sino que al ser coincidentes y no contrapuestos los intereses de todos, sus respectivas declaraciones de voluntad ofrecen contenido análogo y siguen la misma dirección.

El desarrollo de la naturaleza de la sociedad nos dice que en un momento es necesario la separación de la gestión de la propiedad. Dentro de las teorías transpersonalistas, Rathenau (1918) citado por (Villegas, 1996), consideraba a los accionistas individuales los enemigos más peligrosos de la empresa y uno de los mayores obstáculos para la obtención de los fines y de la función que a ella le cabía. Ellos sacrificaban el interés general en aras de su interés personal. La tutela de la empresa y la necesidad de sustraerla de esos intereses, lo llevó a imponer la acumulación de un máximo de poderes en las manos del órgano de administración de la anónima.

Asimismo, Roimiser, citada por (Villegas, 1996) menciona sobre la separación de capital y propiedad:

- La consideración de la sociedad anónima como la forma típica de la gran empresa, que comprende intereses de diverso género, entre los cuales los de los accionistas constituyen sólo una categoría, mereciendo igual o mayor tutela los intereses de los trabajadores y dependientes, los consumidores y el interés colectivo en el desarrollo de la economía nacional.
- El reconocimiento a la empresa de un interés propio, identificable no con la rentabilidad de la inversión, sino con la mayor eficacia productiva;
- Tendencia a sustraer a los socios el control de la sociedad para condicionarlo a una administración estable e independiente, y

- Minimización y subordinación de los derechos de los accionistas, supeditándolos a los superiores de la empresa.

1.5 Sucesión en la Empresa Familiar

Ahora bien, el proceso de sucesión implica la transmisión del control de la actividad, es decir, la transmisión de la propiedad en grado suficiente para que los nuevos propietarios familiares ejerzan el control y tomen decisiones estratégicas, entre ellas quién o quiénes gobernarán y dirigirán la empresa. No cabe duda de que se trata del elemento clave que confiere a la empresa su verdadera condición de familiar, sólo en el momento en el que se ha producido el traspaso de la propiedad que permite el control por parte de los descendientes se materializa verdaderamente la condición de “familiar” de la empresa. Hasta entonces, se habrá manifestado la voluntad, la intención de acometer dicho traspaso y se habrán tomado decisiones para hacerlo efectivo, pero, en estricto sentido, no se ha producido la transferencia del poder a la segunda generación, que confiere realmente el control de la mayoría de la propiedad y plena capacidad de tomar decisiones estratégicas sobre el futuro y el gobierno de la empresa.

La influencia de los vínculos familiares se hace más patente aún en el momento de abordar la sucesión y suele llevar a una confusión entre los conceptos de propiedad y control de la empresa. La diferenciación de ambos roles y la apuesta por la profesionalización de la gestión de la Empresa Familiar es imprescindible para la pervivencia de la empresa, pero suele predominar el deseo de mantener en la familia tanto la gerencia de la empresa como la propiedad de la misma. Una de las soluciones más socorridas para conseguir este escenario de confluencia es la de elegir a un sucesor en la familia y asegurar que su formación es la adecuada y su vocación la de servicio al proyecto empresarial familiar. A la dificultad de encontrar el perfil adecuado de este gestor dentro del seno familiar, se unen las injerencias de otros familiares y las desavenencias que pudieran existir en el caso de que haya varios candidatos, lo que convierte esta posible solución en un nuevo problema para el sucesor, si no se resuelven estos conflictos. (Fernández, 2013).

1.6 Estudios sobre el proceso de sucesión en Sudamérica

Para Doderó (2005) examino tres patrones de la sucesión emprendedora: 1) padre fuerte e hijo débil, 2) padre conservador e hijo progresista, y 3) otras ramas familiares. A partir de estos patrones, el autor destaca que en el caso del patrón uno, es posible predecir el fracaso de la empresa familiar entre la primera y la segunda generación, en el caso del patrón dos y tres, el fracaso puede ser solamente ocasional. Para las empresas que se identifican con el segundo patrón, se preconiza mayores posibilidades para adaptarse al cambio y continuar bajo el dominio familiar. También anticipa que estas empresas pueden beneficiarse y contribuir con el crecimiento industrial. Finalmente, el tercer patrón se asocia con una fuente importante de conflicto, donde se involucran varias fracciones familiares y una fuerte influencia de factores afectivos. El autor reconoce que este patrón puede ser altamente nocivo tanto para el sistema familiar como para la empresa. Por ello, el ingreso de ejecutivos externos a la familia propietaria se convierte en factor fundamental de su sobrevivencia. (Davis, 1968)

Asimismo, el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas familiares en México es limitada por la accesibilidad a los recursos humanos, debido a que no todos los miembros de la familia tienen la capacidad de desempeñar un puesto de responsabilidad directiva. Sin embargo, la probabilidad de que los miembros de la familia se apropien de altos puestos sigue siendo bastante alta, ya que con frecuencia estas personas poseen altos niveles de educación, una formación especializada, así como el dominio de varios idiomas. En algunas ocasiones, principalmente en el caso de las subsidiarias, los miembros de la familia conservan posiciones ejecutivas y distribuyen las direcciones a administradores asalariados, quienes ejecutan las decisiones tomadas por los primeros. En el estudio, el autor reconoce dos patrones. El primero, concierne aquellos casos donde una mujer es la descendiente natural de la empresa y en general, ella no es partícipe de la sucesión de la misma. El segundo, se relaciona con la falta de anticipación de la sucesión y la pérdida repentina de algún miembro de la familia, lo que conlleva al deterioro en el funcionamiento de la misma. (Hoshino, 2004)

Para Hoshino (2004) los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares. Entre los factores de carácter familiar la autora incluye la influencia de ciertas características de la relación

familiar, como la fuerza de la relación en términos de interdependencia, cohesión y adaptabilidad. Entre los factores empresariales incluye la importancia del tiempo que la empresa ha sido propiedad familiar y la manera en la que la familia ha participado en su dirección, así como el desarrollo del sucesor y su vinculación con la dinámica empresarial.

Para Flores *et al.* (2008), más de la mitad de los hijos esperan reemplazar a sus padres en el retiro y, en el segundo caso, el 70% de los propietarios esperan ser su-cedidos por los hijos. Sin embargo, los propietarios carecen de un plan de sucesión familiar a pesar de reconocer que esa situación provocaría graves problemas para la empresa, como el estancamiento o incluso la quiebra. La falta de planeación de la sucesión para ambos casos pretende evitar el riesgo de desintegración familiar, resultado de los conflictos derivados. Otro de los datos relevantes para los autores fue el nivel de influencia del propietario en la designación del sucesor, pues para el 60% de los interrogados, la decisión del propietario anula la posibilidad de rivalidad y conflicto entre los candidatos. Esta situación contrasta con el riesgo de desintegración familiar que fue mencionado anteriormente por los propietarios.

Para Navarrete (2008) la relación existente entre la implicación familiar y la transición generacional. De los resultados, la autora afirma que el nexo familiar constituye uno de los principales factores que contribuye a la continuidad de la empresa. La implicación familiar se vincula a través de los valores, los sueños de vida, los patrones de conducta y las interacciones entre sus integrantes. La autora concluye reconociendo que la funcionalidad de las estructuras de dirección, de propiedad y de operación de la empresa depende del reconocimiento de intereses y metas específicas de cada uno de los dos subsistemas interrelacionados familia-empresa y empresa-familia.

Asimismo, la situación actual de la mujer en la empresa familiar en Galicia, dista de ser una situación equiparable a la del hombre. Si bien el acceso de la mujer a la propiedad de la empresa familiar gallega es relativamente alto, su incorporación a los puestos de dirección en las empresas familiares en Galicia es muy reducida. Ninguna de las empresas encuestadas estaba dirigida por una mujer y el número de mujeres en labores directivas es exiguo. Del análisis de correlación realizado se detecta un efecto de causalidad en el acceso de la mujer a los puestos directivos con la edad del director. Cuanto mayor sea, más probable será que una de sus hijas tenga edad suficiente para

poder entrar en la directiva de la empresa. Otra asociación, aunque un poco más débil, es la de la mujer en puestos directivos asociado a empresas de bajo nivel de facturación y bajos requerimientos formativos. Esto nos lleva a suponer que, o bien se están aplicando criterios sucesorios de primogenitura masculina, o bien la formación alcanzada por las mujeres de la familia no es la adecuada para optar en igualdad de oportunidades con los varones a los puestos directivos o es una combinación de los dos factores anteriores. Sin embargo, el cada vez mayor número de mujeres matriculadas y egresadas en carreras de perfil técnico en las universidades gallegas nos lleva a suponer que se producirá una reversión de esta situación a medio plazo.

Para Barbeito *et al.* (2012) en los elementos críticos para la sucesión de empresas familiares la importancia que tienen las PYMES en México, consideramos importante que las empresas sigan subsistiendo a través de los tiempos y puedan llegar a la siguiente generación. De acuerdo a lo analizado podemos concluir como elementos críticos para su permanencia los siguientes factores:

- Planear con tiempo el sucesor en la empresa.
- Identificar si la sucesión se encuentra en la familia o tenemos que buscar a alguien externo a la familia.
- Identificar las características personales del sucesor y de no cumplir con ellas buscar fuera de la familia la sucesión.
- Profesionalizar la empresa, no solo se refiere a que tenga una formalización de la misma, sino también a métodos de reclutamiento adecuados y un consejo familiar.
- En caso de que se llegue a encontrar dentro de la familia el sucesor, se debe preparar con tiempo, identificando así el interés que llegue a tener el familiar para que la empresa continúe siendo una fuente de ingresos para la misma.
- Asumir gradualmente el puesto y el dueño deberá ir dejando de manera gradual la responsabilidad.

1.7 Conflicto de empresas familiares.

El estudio de las empresas familiares enfocado a las actividades y actitudes de la familia con las de la empresa, suelen ser racionales en lo emocional (Ward, 1987 y Leach, 2009) y como un sistema complejo formado por los subsistemas propietarios-familia-empresa; éstas suposiciones apoyan la teoría de sistemas de Leach (2009) y Poza (2005), de lo cual, Belausteguigoitia (2001) nos muestra dichos sistemas y las diferencias conformadas en las empresas familiares y las no familiares e identifica las zonas de conflicto:

Tabla 1
Zona de conflicto entre las EF

Empresa	Zona de conflicto	Familia
Competitividad		Amor
Rentabilidad		Tolerancia
Eficiencia		Apoyo
Productividad		Generosidad

Fuente: Belausteguigoitia (2001)

Posso (2006) reconoce que a falta de investigaciones que demuestren los orígenes y las consecuencias de los conflictos que presentan las EF, nos muestra algunas causas que originan dichos sucesos que a simple vista observan claramente las personas que laboran en una EF:

Tabla 2

Principales causas generadoras de problemas en las EF

Problema	Causa
Sucesión inadecuada o inexistente	Educación profesional a los sucesores, no hay planeación para la sucesión.
Estados críticos de fluidez	No existe un protocolo familiar. No se plantea un mando único sino que se divide el poder. Los sucesores no tuvieron experiencia externa o no hicieron carrera dentro de la empresa. Se tiene a la empresa como una herencia de familia mas no como una responsabilidad profesional. No hay planeación.
Desmotivación de miembros	No hay remuneración adecuada. Capacitación nula. No existen opciones para la autorrealización personal. Poca comunicación. Acumulación de rencores. Tensión entre sus miembros.
La empresa no crece	No hay inversión en tecnologías. No se actualizan los procesos administrativos. Se tiene resistencia al cambio. Poco compromiso por parte de los miembros de la empresa.
Conflictos con socios no familiares	Desacuerdos en la destinación de las utilidades. Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos. Desacuerdos en los planes futuros.

Fuente: Posso (2006)

Cuando es fundada la empresa familiar, su estructura suele ser simple, el fundador moldea su empresa a su manera y su personal a cargo suele conseguir objetivos a corto plazo, no existen sistemas ni mecanismo de planificación formal, por lo que las decisiones del fundador son de forma improvisada e implica la necesidad de capacitar de manera improvisada a los integrantes de la familia en las actividades del negocio y a sus empleados (Ginebra, 2001), ya que la sucesión de la primera a la segunda generación repercute un momento clave y crítico (Martínez Nogueira, 1984), por lo tanto, la elección del sucesor o sucesores involucra una valoración permeada por lo sentimental y afectivo.

A falta de una sucesión planificada dentro de la empresa, sabemos que puede causar una confrontación entre los accionistas originando una crisis estructural con consecuencias en las relaciones dentro de la familia bastante crítica por la falta de comunicación e información adecuada entre la empresa y los miembros de la familia, además de presentarse problemas entre fundador e hijos, también existen problemas entre hermanos quienes buscan tomar mayor poder y protección por parte del fundador dentro de la empresa. Cabe citar una frase por parte de Ayala (2012) que lastimosamente es bastante cierta, las tres “F: el padre la Funda, el hijo la Fortalece y el nieto la Funde”, o también “abuelo rico, padre millonario, nieto miserable”, del filme mexicano “Nosotros los nobles”. (Burgoa *et al.*, 2013)

1.8 Proceso de Sucesión

Con todo lo anterior, se puede deducir que una buena dinámica en las relaciones familiares se convierte en un factor esencial de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar, además, contar con un adecuado plan estratégico facilitará el proceso de sucesión en la empresa familiar (Araya, 2012). Con este plan estratégico, lo que se pretende es exponer los pasos concretos que se deben seguir para satisfacer a los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la empresa para la próxima generación (Ward, 1988). No obstante, en este tipo de empresas hay que tener en cuenta que no sólo se planifica la dimensión estratégica empresarial, sino que también hay que planificar la dimensión familiar, teniendo en cuenta las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia.

Otra solución que complementa dicha planificación es comenzar con la planificación del proceso de sucesión en forma oportuna, ya que afecta muchos factores, no sólo a la familia sino también a la organización, con lo cual se facilitaría el proceso.

El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años (Araya, 2012).

De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador, debido a la situación actual de los mercados, al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos. No hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar.

La práctica recomienda la formación del sucesor mediante la educación formal, que adquiera experiencia en empresas diferentes a la futura empresa familiar e incluso que amplíe conocimientos sobre los mercados nacionales e internacionales. Este sucesor se incorporará a la empresa con una mayor formación y experiencia, lo que le otorgará una serie de ventajas al trabajar en otras compañías, le brindará una mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y adquirirá más conciencia de no tener por qué depender del propio negocio familiar, ya que puede incorporarse a otros; además, tendrá el prestigio dentro de la firma por haber trabajado en otras compañías desempeñando su labor, así como respeto profesional, y no por ser el hijo del propietario, de manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos (Araya, 2012).

Otro tema relacionado con la formación del sucesor es el momento de su incorporación en la empresa, si éste debe acaparar el mando del negocio desde el principio o si, por el contrario, se debe apoyar primero en otras personas que le orienten. Es preferible que no se encargue sólo el fundador, sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años a la cabeza de la empresa familiar (Levinson, 1971 y Lansberg y Astrachan, 1994). Con

esta apreciación se puede dividir esta primera etapa del proceso sucesorio en dos: una primera, donde esté al frente un directivo no familiar que asesore, y la otra, donde el poder recaiga íntegramente en el miembro de la siguiente generación.

Para terminar con la formación de los sucesores, otro aspecto a tomar en cuenta es su especialización funcional dentro de la empresa o si, por el contrario, se adquiere una visión más general de la misma. Por lo tanto, el individuo en formación debe tener en cuenta que la segunda opción conlleva un aumento de responsabilidad de su parte y de la relación con el resto de personas inmersas en la organización, de tal manera que éste debe elegir si especializarse o no dentro del negocio.

El protocolo familiar es uno de los instrumentos que se plantea como solución al problema de la confusión de patrimonios, ya que ayuda al empresario no sólo a la gestión de la empresa, sino que puede ser muy útil cuando llega el momento de la sucesión (Gallo, 1998). De esta manera, se utiliza dicha herramienta que, si bien no soluciona el problema, puede ayudar a simplificarlo, al ser un medio a través del cual se puede llegar a la solución.

El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de ésta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa. Este instrumento está ligado a la sucesión, puesto que, con su utilización, se pretende dar continuidad, de manera eficaz y con éxito, a través de las siguientes generaciones familiares (Gallo, 1998). Este protocolo trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, sin considerar la sucesión como un suceso, ni tampoco como una acción, sino como un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a empleados y al propio negocio.

Otro de los problemas cuando llega el momento de la sucesión puede ser que los herederos de la propiedad no reúnan las condiciones necesarias para la gestión de la empresa, puesto que dichas capacidades no se transmiten del fundador a los hijos y, por ello, se plantea que la gestión esté en manos de profesionales ajenos a la familia. Por lo tanto, en la planificación de la sucesión, el fundador debe proponer cómo se reparte la propiedad y gestión de la empresa entre los distintos descendientes.

1.9 Modelo de las relaciones de trabajo en las empresas familiares

Gallo (1995) tipifica cinco tipos de empresas familiares según las responsabilidades de los individuos o miembros familiares en la organización:

- En una empresa de trabajo familiar se lleva a cabo lo necesario para que todos los miembros de la familia que libremente deseen incorporarse, puedan hacerlo. Cada uno en un puesto acorde con sus capacidades, y con una remuneración correspondiente con las actividades que realiza.
- En la empresa de dirección familiar, por el contrario, se promueve y solo se permite la incorporación de aquellas personas de la familia que poseen las condiciones para desempeñar responsabilidades de dirección, o que pueden alcanzarlas en un período breve. Por responsabilidades de dirección se suele entender la dirección general de la empresa, la dirección de unidades estratégicas de negocio que requieren la conducción de equipos humanos complejos, y la de funciones para las que se precisa una muy elevada especialización técnica. Según Ramírez y Macías (2012) la dimensión propiedad de la empresa comprende el control económico y administrativo, la generación familiar con mayor parte de la propiedad, los accionistas familiares que tiene actualmente la empresa y la relación familiar existente entre los accionistas mayoritarios, así como los accionistas que trabajan en la empresa.
- En la empresa de gobierno las personas de la familia solo desempeñan responsabilidades de gobierno y no de dirección, como miembros de los consejos de administración del holding familiar y de las empresas filiales y participadas por la familia, actuando plenamente como propietarios activos.
- La empresa familiar de inversiones y emprendimientos es una empresa de gobierno familiar en la que, además, se promueve el espíritu emprendedor de los miembros de la familia, apoyando a los que tienen intención de iniciar un nuevo y propio emprendimiento de negocios, económicamente con préstamos, con capital fijo o de desarrollo; ayudando con capacidades de asesoramiento y consejo, entre otros.
- La empresa familiar coyuntural responde a la firme intención de los miembros de la familia de continuar unidos, cuando resulta claramente previsible que por

circunstancias del entorno competitivo o de la familia, en un período no muy prolongado, se tendrá que dejar de ser empresa familiar, convencidos de que la venta de la empresa a terceros, la fusión con otra empresa, etc., se realizará de forma más beneficiosa si los miembros de la familia continúan unidos, en vez de enfrascados en disensiones y luchas.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

Las empresas familiares son un pilar importante del desarrollo económico del país y dentro de la región de Puno, son la base de la economía de la población.

La gran proliferación de mercadillos y micro y pequeñas empresas nos muestran que la empresa familiar no se ha desarrollado en formas comerciales más complejas, es así que aún existen mercadillos en los que, en diversas zonas, se tiene competencia directa entre propios comerciantes y se pierde capacidad de realizar costos más eficientes. Asimismo, los dueños de la empresa son los fundadores que luego entregan el negocio a alguno de sus descendientes, pero que no se tiene un planeamiento sucesorio ordenado.

Por ejemplo, en una zona de un mercadillo de venta de objetos para las instalaciones eléctricas, existen 15 vendedores que venden los mismos productos, al mismo precio, donde cada puesto tiene una a dos personas, teniendo inventarios acumulados, esto nos lleva a preguntarnos porque es que no se tiene solo una tienda, con un solo tipo de inventarios, y con menos de personal, donde los dueños

2.2 Enunciados del problema

¿Cómo el planeamiento sucesorio se relaciona con el desarrollo societario de las empresas familiares de los mercados de la ciudad de Puno, en el 2016?

2.2.1 Problemas específicos

- ¿Qué aspectos del planeamiento sucesorio son utilizados por las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno?
- ¿Cuáles son las características del desarrollo societario de las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno?

2.3 Justificación

El estudio permitirá comprender la dinámica de funcionamiento de las empresas familiares y poder generar procesos de formación y ordenamiento de este tipo de empresas en la ciudad de Puno.

Asimismo este estudio permitirá el establecimiento de una línea base respecto al planeamiento sucesorio y el desarrollo societario de las empresas familiares en la ciudad de Puno.

Además, permitirá que se puedan generar propuestas de mejora respecto a la sucesión en temas empresariales familiares.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General

Analizar la relación entre el planeamiento sucesorio y el desarrollo societario de las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno, en el 2016.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar los aspectos sucesorios que son utilizados por las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno.
- Establecer las características del desarrollo societario de las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

El planeamiento sucesorio se relaciona positivamente con el desarrollo societario de las empresas familiares de los mercados de la ciudad de Puno, en el 2016

2.1.1. Hipótesis Específicas

- El planeamiento sucesorio se demuestra a través del protocolo familiar y la formación de los sucesores.
- El desarrollo societario se evidencia a través de la propiedad familiar de los participantes o accionista.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

El estudio se llevó a cabo en los mercados más importantes de la ciudad de Puno, Unión y Dignidad, Bellavista y Laykakota.

3.2 Población

Estuvo conformada por los comerciantes con empresas familiares de los mercados Unión y Dignidad, Bellavista y Laykakota, de la ciudad de Puno

3.3 Muestra

La muestra fue trabajada considerando los criterios establecidos para investigaciones con características de aceptables; por ello, el margen de error fue de 5% y con un 95% de nivel de confianza.

El cálculo se efectuó empleando la fórmula de Murray y Larry (2005, citados por Bolaños, 2012) para población finita y conocida:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: Tamaño muestral

N: Tamaño de la población

Z: Valor correspondiente a la distribución de gauss

p*q: Prevalencia esperada del parámetro a estudiar

i: Error

Al calcular la muestra empleando la fórmula correspondiente, se obtuvo una muestra de 70 comerciantes del mercado Laykakota, 117 comerciantes del mercado Bellavista y 49 comerciantes del mercado Unión y Dignidad.

3.4 Método

La investigación respondió a la lógica hipotética deductiva. El tipo de investigación fue descriptivo, ya que, se especificaron las propiedades, características y perfiles (Danhke, 1989 citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014) de comerciantes de los mercados Bellavista, Unión y Dignidad respecto al protocolo familiar, la formación sucesoria y la propiedad familiar.

3.5 Descripción detallada de los métodos por objetivo de estudio.

Objetivo 1: Determinar los aspectos sucesorios que son utilizados por las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno, se estudiaron las variables, sucesión, protocolo familiar y formación sucesoria, siendo los indicadores: Generación de propiedad de la empresa, órganos sucesorios, protocolo familiar, revisión del protocolo familiar, elementos del protocolo familiar, consenso de proceso de sucesión familiar, criterio de elección del sucesor, transmisión de acciones, libre transmisibilidad de acciones, plan de formación familiar, formación de los que dirigen la sociedad y el porcentaje de familiares que dirigen la sociedad.

Para la medición se generó un cuestionario de preguntas que fue validado con docentes de la Maestría en Derecho de la Universidad Nacional del Altiplano

Estadísticamente se trabajó con los estadígrafos descriptivos. Para el procesamiento de los datos se hizo uso del Programa SPSS v23.

Objetivo 2: Establecer las características del desarrollo societario de las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno, se estudió la variable desarrollo societario, con la dimensión propiedad familiar; teniendo como indicadores; el

porcentaje de propiedad familiar y número de accionistas o participantes en la dirección.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de resultados

En la figura 1 se observa la distribución de la propiedad de empresa familiar en los tres mercados que formaron parte del análisis, teniendo que las empresas cuya participación en un 100% son familiares presentan los puntajes más altos en los tres mercados: Bellavista 95 casos, Laykakota 66 casos y Unión y Dignidad 46 casos. El resto de participación no es representativa o es nula.

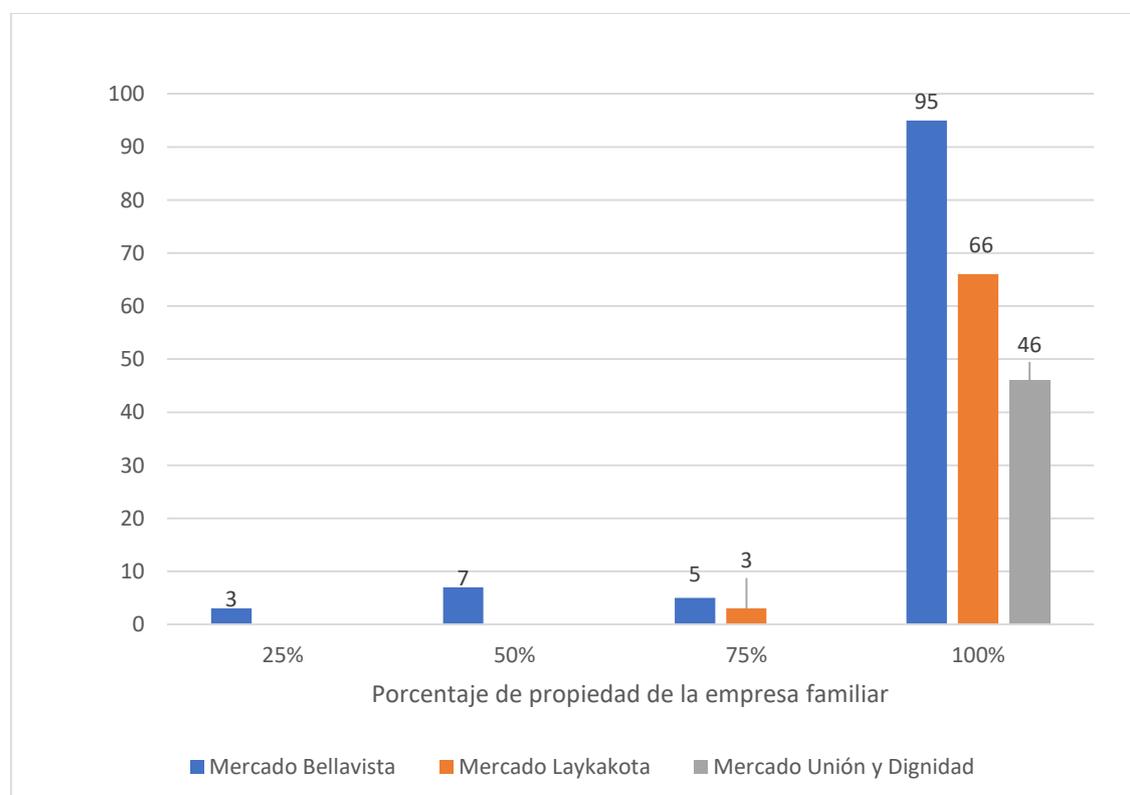


Figura 1. La propiedad de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de los mercados Bellavista, Laykakota y Unión y Dignidad.

El análisis del cruce del indicador porcentaje de empresas o negocios de propiedad con los indicadores relacionados a la sucesión se encuentra en la tabla 3.

Tabla 3
*Porcentaje de propiedad de empresa familiar * sucesión en los mercados de la ciudad de Puno 2016*

		Indique qué porcentaje de la empresa o negocio es de propiedad familiar			
		25%	50%	75%	100%
De su familia, qué generación es la dueña de la empresa (propietaria):	Primera generación	2	4	5	141
	Segunda generación	1	1	2	34
	Tercera generación	0	0	0	12
	No precisa	0	2	1	11
	Propietario	0	0	0	9
De su familia, qué generación es la que dirige la empresa	Primera generación	1	4	0	122
	Segunda generación	0	1	6	55
	No precisa	1	2	1	13
	Tercera generación	1	0	1	13
	Propietario	0	0	0	4
En su empresa o negocio, existe alguno de los siguientes órganos de gobierno	No existe ningún órgano de gobierno	0	0	0	55
	Consejo de Familia	0	2	3	51
	No precisa	1	2	2	40
	Asamblea de Familia	1	0	1	31
	Empresa unipersonal	0	1	0	25
	Consejo de administración	1	1	2	4
	Escala familiar	0	0	0	1
	Junta de accionistas	0	1	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de los mercados Bellavista, Laykakota y Unión y Dignidad.

Encontramos que en el caso de la generación que es dueña de la empresa se encuentra representada por la primera generación con 141 casos de empresas que en un 100% son de propiedad familiar. En el indicador relacionado a la generación que dirige la empresa se tiene que es la primera generación (122 casos) las que están a cargo de las empresas que son en un 100% familiares. Asimismo, en el indicador si existen órganos de gobierno, las empresas, que en un 100% son de propiedad familiar no tienen ningún órgano de gobierno (55 casos); sin embargo, se tiene un grupo de 51 casos que hacen referencia al consejo de familia como órgano de gobierno.

En la tabla 4 se observa nuevamente que frente al indicador porcentaje de propiedad de la empresa el 100% de propiedad familiar es el indicador que presenta los mayores datos.

Tabla 4

*Porcentaje de propiedad de empresa familiar * protocolo familiar en los mercados de la ciudad de Puno 2016*

		Indique qué porcentaje de la empresa o negocio es de propiedad familiar			
		25%	50%	75%	100%
En su empresa se tiene un documento de sucesión empresarial que es denominado como protocolo familiar	No, no sé que es	1	4	3	84
	No, porque no lo consideramos necesario	0	0	2	45
	No, pero lo estamos pensando	1	1	0	30
	Si	1	0	0	17
	No, pero existen reglas de funcionamiento	0	0	1	16
	No precisa	0	0	0	14
	No, pero está en proceso de elaboración	0	2	2	1
¿Está consensuado el proceso de sucesión del responsable principal de la empresa?	No	2	3	4	119
	Sí, estamos en proceso	0	1	3	40
	Sí	1	3	1	38
	No precisa	0	0	0	10
¿Existen criterios objetivos para elegir al suceso?*	NO	2	4	6	122
	Sí	1	3	2	66
	No precisa	0	0	0	19
V.4. El/los accionista/s mayoritarios transmitirán su participación a sus descendientes	Vía herencia	1	2	3	108
	No tiene planes al respecto	2	3	1	77
	No precisa	0	1	0	12
	Venderá su participación a otras personas o empresas	0	0	2	6
	Vía donaciones	0	1	2	4
En los estatutos de la empresa hay acuerdos que limitan la libre transmisión de las acciones/participaciones	No	2	5	8	180
	No sabe/ no precisa	0	1	0	15
	Sí	1	1	0	12

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de los mercados Bellavista, Laykakota y Unión y Dignidad.

Considerando ello, al analizar su relación con la existencia de un documento de sucesión empresarial se tiene que, ellas no saben que es un documento de sucesión empresarial (84 casos); mientras que 45 encuestados manifiestan que no tienen un documento de sucesión empresarial porque no lo consideran necesario.

Respecto si está consensuado el proceso de sucesión del responsable principal de la empresa; para el caso de aquellas empresas conformadas en un 100% por familiares 119 encuestados manifestaron que no. Para aquellos que contestaron “si tener un proceso de sucesión” se tiene que 122 casos relacionados a empresas de propiedad 100% familiar, no tienen claros los criterios para elegir al sucesor; y 66 casos que manifiestan si tener criterios para la elección del sucesor, en la tabla 3 se observa que los criterios para la elección del sucesor en el caso de empresas familiares del mercado Laykakota (21 casos), Bellavista (16 casos) y Unión y Dignidad (20 casos) es que sea uno de los propietarios o familiar de los propietarios.

Tabla 5
*Distribución de mercados, existencia de criterios para elección del sucesor * criterios en los mercados de la ciudad de Puno 2016*

	Mercados					
	Laykakota		Bellavista		Unión y Dignidad	
	¿Existen criterios objetivos para elegir al sucesor?					
	No precisa	Sí	No precisa	Sí	No precisa	Sí
¿Cuáles?						
Experiencia profesional en la empresa	0	4	0	3	0	1
Experiencia profesional fuera de la empresa	0	2	0	0	0	0
Familiar con problemas económicos	0	0	0	0	0	1
Formación universitaria	0	0	0	4	0	1
No precisa	0	0	22	0	3	0
Que sea uno de los propietarios o familiar de los propietarios	0	21	0	16	0	20

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de los mercados Bellavista, Laykakota y Unión y Dignidad.

En la tabla 5, respecto al modo de transferencia de su participación a sus descendientes en 108 casos es vía herencia (para empresas 100% familiares). Respecto a los estatutos que puedan limitar la libre transmisión de las acciones o participaciones 180 encuestados manifestaron que no hay acuerdos.

Tabla 6
*Porcentaje de propiedad de empresa familiar * formación sucesoria en los mercados de la ciudad de Puno 2016*

		Indique qué porcentaje de la empresa o negocio es de propiedad familiar			
		25%	50%	75%	100%
¿Existe algún plan específico de formación y/o capacitación (tanto para familiares como no familiares)?	No	1	6	4	116
	Sí	2	1	4	79
	No sabe/ no precisa	0	0	0	12
De los familiares que ocupan puestos directivos, indique si alguno tiene formación universitaria o similar:	No tienen	2	2	3	118
	Educación técnica	1	2	2	47
	Estudiante de Pregrado	0	1	3	13
	Segunda especialidad o diplomado	0	1	0	10
	No precisa	0	0	0	9
	Maestría	0	1	0	5
	Educación superior universitario	0	0	0	3
	Estudiante de nivel secundario	0	0	0	2
De los familiares que dirigen la empresa, indique qué porcentaje ha trabajado en otras empresas	0	0	1	1	92
	No precisa	0	4	3	68
	10	0	0	0	9
	5	0	0	0	8
	20	2	1	1	7
	30	0	0	0	5
	50	1	1	0	5
	15	0	0	2	4
	25	0	0	1	3
	100	0	0	0	2
	55	0	0	0	1
	60	0	0	0	1
	90	0	0	0	1
98	0	0	0	1	

Fuente: Encuesta aplicada a comerciantes de los mercados Bellavista, Laykakota y Unión y Dignidad.

En las empresas con 100% de participación familiar se observan que no tienen establecido un plan específico de formación o capacitación para los sucesores (116 casos); sin embargo, existen 79 casos que manifiestan si tener un plan.

Respecto a los directivos de las empresas que tienen un 100% de propiedad familiar en 118 casos se manifiesta no tener formación universitaria o similar y en 47 casos se tiene formación técnica.

En las empresas constituidas en un 100% por familiares en 92 casos se manifiesta que aquellos que dirigen la empresa nunca han trabajado en otras empresas, dato seguido por 68 casos en que no se precisa la información.

4.2 Discusión

Según Aranguren y Lecca (2006) una familia es titular de una participación significativa de su capital social, usualmente la mayoría y dicha participación permite a la familia ejercer el control político y económico respecto de la empresa. Para el caso de los mercados de Puno es la primera generación los que tienen el control político y económico de la empresa. Además, considera que estas empresas tienen Órganos de Gobierno que pueden ser Junta de Familia o Consejo de Familia, sin embargo, en el caso de los mercados de la ciudad de Puno, en la mayoría de los casos no se tiene un Órgano de Gobierno definido; y aquellos que tienen, hacen referencia al Consejo de Familia, que es el órgano de decisión de la familia empresaria que, regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa. Su naturaleza, composición y funciones tienen un origen contractual, que se deriva del protocolo familiar y nada tiene que ver con el Consejo de Familia regulado en el Código Civil, pues este último es un órgano familiar de protección de los intereses y de la persona de los menores y mayores que adolecen de incapacidad. (Aranguren y Lecca, 2006).

Las investigaciones manifiestan que las empresas familiares se desarrollan en una serie de fases, la definición/creación, el emprendedurismo, la estabilización, el crecimiento temprano, el crecimiento sostenido y el crecimiento de madurez. (Harvey y Evans, 1994).

Es así, cada nivel de conflicto está asociado con: el negocio, la familia y los socios estratégicos externos. Cuando uno está presente, la solución es fácil, pero cuando todos están presentes la solución es difícil. (Kleiman & Peacock, 1997) Una solución para ello es el planeamiento sucesorio, y estos conflictos se generan porque estas empresas no

saben que es un documento de sucesión y por consiguiente la sucesión se da por herencia generando conflictos entre familiares. Además, que, al no estar consensuado el proceso de sucesión no se tiene en claro los criterios para elegir al sucesor.

Según Aronoff y Ward (1992) un planeamiento sucesorio es ineficiente cuando la generación principal y mayor no permite que los miembros de la familia juniors tengan la oportunidad de crecer, ganar las habilidades necesarias, y eventualmente asumir el liderazgo del negocio. Así, tenemos que los que dirigen las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno, son empresarios de primera generación y como se mencionó que no hay proceso de sucesión responsable en la empresa, y en aquellos casos que si se tiene se observa que el criterio es que sea un familiar, no interesando la experiencia profesional en la empresa o fuera de ella o la formación universitaria.

El desarrollo de una empresa será la conformación de las sociedades como una simbiosis de sobrevivencia. Para, Batardon (1970) la sociedad es una agrupación de dos o más personas que dirigen sus esfuerzos hacia un fin común, según un convenio preestablecido entre las mismas. (Castro, 2011), menciona que las sociedades son consensuales, plurilaterales, con personalidad jurídica, que pueden distribuirse utilidades y pérdidas según el convenio y en su defecto aplicado a Ley, no coloca a unos partícipes frente a otros, sino que al ser coincidentes y no contrapuestos los intereses de todos, sus respectivas declaraciones de voluntad ofrecen contenido análogo y siguen la misma dirección. Por ello, las empresas familiares deberían organizarse en sociedad que tengan protocolos familiares establecidos.

Asimismo, Roimiser, citada por (Villegas, 1996) menciona que en el momento del desarrollo de una empresa debe separarse el capital de la propiedad. Lo cuál como empresas familiares no se tiene desarrollado, por ello podemos decir, que, en los empresarios de los mercados de la ciudad de Puno, serían pocos los que tendrían una visión de convertirse en mediana y gran empresa.

CONCLUSIONES

- En la mayoría de los casos observados no se realiza un planeamiento sucesorio lo cual se relaciona en el desarrollo societario de la empresa familiar en los mercados de la ciudad de Puno.
- Las empresas son dirigidas por la primera generación y no existen órganos de gobierno establecidos. No se tiene un documento de sucesión empresarial ya que se desconoce qué es este instrumento. No se tienen criterios claros para elegir al sucesor por lo que no está consensuado el proceso de sucesión. Los estatutos de la empresa no limitan la libre transmisión de las acciones. Las empresas no tienen un plan de formación o capacitación de sus sucesores. Las personas que dirigen las empresas no tienen formación técnica o universitaria y no tienen experiencia en trabajos fuera de la empresa familiar.
- Las empresas de los mercados de la ciudad de Puno están conformadas en un 100% por miembros de la familia.

RECOMENDACIONES

- Para la Universidad Nacional del Altiplano y la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, es necesario emprender procesos para el desarrollo de planes de sucesión en las empresas de la ciudad de Puno, a través de sus cursos especializados, a fin de ayudar al desarrollo legal de las pequeñas empresas y lograr que existan más empresas de mayor tamaño.
- A quienes deseen profundizar en este tipo de investigación, ampliar el espectro de estudio para cubrir proyecciones y correlaciones respecto a las variables estudiadas. Además, realizar un trabajo comparativo con otras ciudades o regiones que tienen características similares.

BIBLIOGRAFÍA

- Aranguren, L., & Lecca, F. L. (2006). El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las “Empresas Familiares. *Revista de La Asociación Ius Et Veritas*, 16(32), 148–156. Retrieved from <http://www.cema.edu.ar/u/ebarugel>
- Araya, A. (2012). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar. *Empresa Familiar: Aspectos Jurídicos y Económicos.*, 6, 29–39. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/286437753_El_Proceso_de_Sucesion_en_la_Empresa_Familiar_y_su_Impacto_en_la_Organizacion_The_succession_process_in_a_family_owned_business_and_its_impact_on_the_organization
- Aronoff, C., & Ward, J. (1992). *Family business succession: The final test of greatness*. Marietta, GA.: Business Owner Resources.
- Ayala, G. T. (19 de abril de 2012). *Profesionalizando la Empresa Familiar*. México: TERRA NETWORKS MÉXICO, S.A. DE C.V. Retrieved from HTTP://ECONOMIA.TERRA.COM.MX/NOTICIAS/NOTICIA.ASPX?IDNOTICIA=201204191443_TRR_81109477
- Barbeito, S., Nieto de Almeida, D. & Crespo, A. (2012). El Efecto Género en la Empresa Familiar. *Boletín Económico de ICE*, 3022, 45–53. Retrieved from [https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/13996/2011_BICE_3022_45-54__El efecto Género en la Empresa Familiar.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/13996/2011_BICE_3022_45-54__El%20efecto%20G%C3%A9nero%20en%20la%20Empresa%20Familiar.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Batardon, L. (1970). *Tratado práctico de sociedades mercantiles* (4ta ed.). Barcelona: Labor S.A.
- Belausteguigoitia, I. (2011). *AMICP*. México: Asociación Mexicana de la Industria del Concreto Premezclado.
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan.

- Revista Daena International Journal of Good Conscience*, 8(2), 1–22.
- Castro, J. A. (2011). *Manual de Derecho Comercial*. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=sMn8ewEACAAJ&dq=inauthor:%22Jorge+A.+Castro+Reyes%22&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj3m_XA64LIhVEiFkKHRhAhQQ6AEIMTAC
- Davis, S. (1968). Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly* 13 (3): 402-416.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Argentina.: El Ateneo.
- Dodero, S. (2005). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Argentina. Retrieved from cimei.cema.edu.ar/download/research/63_Dodero.pdf
- Fernández Alarcón, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Barcelona, España: LuLu Enterprises Ltd.
- Flores, M., A. Vega y E. Ahumada (2008). La sucesión en la pequeña empresa familiar de prendas de vestir en Tijuana: capital humano y desarrollo. *X Asamblea General de la ALAFEC* (15). República Dominicana.
- Gallo, M. (1998). La Sucesión en la Empresa Familiar. *Colección de Estudios e Informes* 12. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Panorama.
- Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*, 9, 185-197.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x>
- Hoshino, T. (2004). Family business in Mexico: responses to human resource, limitations and management succession. *Discussion Paper*, (12). Chiba: Institute of Developing Economies.
- Instituto de la Empresa Familiar (2015). La Empresa Familiar en España. In *Economistas*, 15. Retrieved from <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>
- Kleiman, R., & Peacock, E. (1997). Family Businesses as an Economic Phenomenon. *Michigan Family Review*, 02(2), 93. <https://doi.org/10.3998/mfr.4919087.0002.208>
- Lanarelli, C. (1996). Family owned businesses. (J. Maurer, J. Shulman, M. Ruwe, & R.

- Becherer Eds.). *The Encyclopedia of Business*. Detroit: Gale Research.
- Lansberg, I. & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7, 39-59.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica Vergara. .
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Martínez Nogueira, R. (1984). *Empresas Familiares: Análisis Organizacional y Social*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. *Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada*, (16). México: Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey,
- Posso, M. (2006). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales* (74), 49-67
- Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Ramirez, D., & Macias, V. (2012). Empresas de Familia: Un Análisis desde la Teoría de la Agencia. *Económicas CUC*, 33(1), 9–32. Retrieved from <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/184>
- Vallone, C. (2013). Contribution on Family Business Definition. *Institutional Research Information System*, 1, 1–29. Retrieved from https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/46789/69823/275_aidea2013_management-organization.pdf
- Villegas, C. G. (1996). *Derecho de las Sociedades Comerciales*. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/165645274/Derecho-de-las-Sociedades-comerciales-Villegas>
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family business. *Family Business Review*, 1(2).
- Ward, J. M. (1987). *Keeping the family business healthy. How to plan for continuing, growth. Profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.



ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
¿Cómo el planeamiento sucesorio se relaciona con el desarrollo societario de las empresas familiares de los mercados de la ciudad de Puno, en el 2016?	Analizar la relación entre el planeamiento sucesorio y el desarrollo societario de las empresas familiares de los mercados de la ciudad de Puno, en el 2016	El planeamiento sucesorio se relaciona positivamente con el desarrollo societario de las empresas familiares de los mercados de la ciudad de Puno, en el 2016	Variable X: Planeamiento sucesorio	Alcance: Descriptivo Diseño: No experimental Tipo: Transversal Población: Empresas familiares de los mercados de la ciudad de Puno Muestra: Se determinará con un muestreo no probabilístico, a través del método bola de nieve. Técnicas e Instrumentos: Encuesta/ Cuestionario Observación/ Guía de Observación Cuantitativa Entrevista/ Guía de entrevista
ESPECÍFICOS ¿Qué aspectos del planeamiento sucesorio son utilizados por las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno?	ESPECÍFICOS Determinar los aspectos del planeamiento sucesorio que son utilizados por las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno		Variable Y: Desarrollo societario	
¿Cuáles son las características del desarrollo societario de las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno?	Establecer las características del desarrollo societario de las empresas familiares en los mercados de la ciudad de Puno			

Anexo 2. Instrumento

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS

Encuesta

La Universidad Nacional del Altiplano está realizando un estudio sobre la empresa familiar y su relevancia en el Derecho. Es así que le solicitamos responda las siguientes preguntas:

Mercado: _____

I. Datos del Gerente o Administrador de la empresa

I.1. Género:

- a) Hombre b) Mujer

I.2. Tiempo en el cargo de Gerente o Administrador (expresado en años)

I.3. ¿EL Gerente o Administrador es miembro de la familia propietaria de la empresa?

- a) SI b) NO

I.4. En qué año se fundó el negocio que dio origen a la empresa (mes y año)

II. Conocimiento de la empresa

II.1 ¿Qué documento escrito de gestión tiene la empresa?

- a) Plan estratégico e) Otro
 b) Plan de marketing
 c) Plan de ventas f) No tiene ningún tipo de documento
 d) Plan operativo g) No sabe

II.2 La distribución de su negocio se ha basado en los siguientes mercados

- a) Local d) Nacional
 b) Provincial e) Internacional
 c) Regional

II.3 Conteste cada ítem de acuerdo a su experiencia.

En los últimos 3 años, su empresa

	Ha entrado en nuevos negocios (venta de productos o servicios diferentes)	SI	NO
	Ha entrado en nuevos mercados (tiene puestos en otros mercados, sea en la misma localidad u otras)	SI	NO
	Ha introducido bienes o servicios nuevos	SI	NO
	Ha introducido nuevos métodos de organización	SI	NO
	Ha implementado nuevos métodos comerciales	SI	NO

III. Carácter Familiar

III.1 Indique qué porcentaje de la empresa o negocio es de propiedad familiar

- a) 100%
- b) 75%
- c) 50%
- d) 25%
- e) Otro _____

III.2 De su familia, qué generación es la dueña de la empresa (propietaria): (primera, segunda, tercera generación)

III.3 De su familia, qué generación es la que dirige la empresa: (primera, segunda, tercera generación)

III.4 En su empresa o negocio, existe alguno de los siguientes órganos de gobierno

- a) Consejo de administración
- b) Junta de accionistas
- c) Consejo de Familia
- d) Asamblea de Familia
- e) Otro: _____

IV. Protocolo familiar

IV.1 En su empresa se tiene un documento de sucesión empresarial que es denominado como protocolo familiar?

- a) Si
- b) No, pero está en proceso de elaboración
- c) No, pero lo estamos pensando
- d) No, pero existen reglas de funcionamiento
- e) No, porque no lo consideramos necesario
- f) No, no sé que es

IV.2 Conteste cada ítem e Indique los aspectos que incluye el protocolo familiar. En caso de no disponer de protocolo indique qué cuestiones debiera incluir

	Restricciones de la transmisión de acciones/particiones	SI	NO
	Métodos de valoración de acciones/participaciones	SI	NO
	Normas de incorporación y salida de familiares en la empresa	SI	NO
	Normas de promoción de familiares	SI	NO
	Normas para la retribución de familiares	SI	NO
	Existencia de pactos testamentales (acuerdos previos al testamento)	SI	NO
	Normas para la jubilación	SI	NO
	Normas para regímenes matrimoniales	SI	NO

V. Sucesión

V.1. ¿Está consensuado el proceso de sucesión del responsable principal de la empresa?

- a) Si
- b) Si, estamos en proceso

c) No

V.2. ¿Existen criterios objetivos para elegir al sucesor?

a) SI b) NO (PASE A LA PREGUNTA V.4)

V.3. ¿Cuáles? (SOLO PARA LOS QUE CONTESTARON SI EN LA PREGUNTA V.2)

- a) Que sea uno de los propietarios o familiar de los propietarios
- b) Formación universitaria
- c) Postgrado en una escuela de negocios
- d) Experiencia profesional en la empresa
- e) Experiencia profesional fuera de la empresa
- f) Otro

V.4. El/los accionista/s mayoritarios transmitirán su participación a sus descendientes:

- a) Via herencia
- b) Via donaciones
- c) Venderá su participación a otras personas o empresas
- d) No tiene planes al respecto

V.5. En los estatutos de la empresa hay acuerdos que limitan la libre transmisión de las acciones/participaciones

a) SI b) NO

VI. Gestión de la dimensión familiar

VI.1. ¿Existe algún plan específico de formación y/o capacitación (tanto para familiares como no familiares)?

a) SI b) NO

VI.2. De los familiares que ocupan puestos directivos, indique si alguno tiene formación universitaria o similar:

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| a) Maestría | d) Educación técnica |
| b) Diplomado | e) No tienen |
| c) Segunda especialidad | f) Otro_____ |

VI.3. De los familiares que dirigen la empresa, indique qué porcentaje ha trabajado en otras empresas: _____

VII. Utilidades y Ganancias

VII.1. Se reparten todas las utilidades

a) SI b) NO

VII.2 Si no se reparten todas las utilidades, qué porcentaje se reinvierte

VII.3 ¿Los propietarios ha acordado un método para valorar anualmente sus acciones/participaciones?

a) SI b) NO

VII.4 ¿Cómo? (SOLO PARA LOS QUE CONTESTARON SI EN LA PREGUNTA VII.3)

- a) En función del valor contable
- b) Como múltiplo de los beneficios
- c) A realizar por un experto
- d) A partir del flujo de caja descontado
- e) Otro:

VII.5 ¿Conoce los beneficios fiscales de las empresas familiares?

- a) SI
- b) NO

VIII. Retos de la empresa familiar**VIII.1. ¿Cuáles son los mayores desafíos para su empresa?**

- a) La sucesión de la empresa
- b) La profesionalización de la gestión
- c) El crecimiento de la empresa
- d) La internacionalización de la empresa
- e) La innovación
- f) Organizar el gobierno corporativo
- g) La situación económica
- h) La subsistencia de la empresa

VIII.2. El ser una empresa familiar ¿cree que le perjudica o le favorece?

- a) Perjudica
- b) Favorece

VIII.3 Pertenece a la asociación territorial de empresa familiar

- a) SI
- b) NO

VIII.4 Como socio qué beneficio cree que obtiene de su participación en la empresa familiar: _____

- a) SI
 - b) NO
-