

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**



**“FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA SUCESIÓN
DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR DE
IMPRESIONES UBICADAS EN EL DISTRITO DE TACNA, AÑO
2019”**

PRESENTADO POR:

Bach. Kiara Zarella Alvarado Espezúa

TACNA - PERU

2019

ACTA DE CONFORMIDAD DE INFORME FINAL DE TESIS

“FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR DE IMPRESIONES UBICADAS EN EL DISTRITO DE TACNA, AÑO 2019”

DE LA BACHILLER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ALVARADO ESPEZÚA, Kiara Zarella

Siendo las 11:00 horas del día once de octubre del año dos mil diecinueve, se reunieron en el ambiente de la Oficina del Decanato de la Facultad de Ciencias Empresariales; los miembros del Jurado Dictaminador, designado mediante Resolución de Decanato N° 713-2019-UPT-FACEM/D, de fecha 02.07.2019;

- Presidente : Dr. WINSTON ADRIAN CASTAÑEDA VARGAS
- Secretario : MBA. RUBEN JAIME HUANCAPAZA CORA
- Vocal : Mag. WILFREDO BERNARDO VELASQUEZ YUPANQUI

En la revisión de la Tesis acerca de las observaciones realizadas por los miembros del jurado, fueron levantadas cada una de ellas, dando visto bueno del mismo, debiendo proseguir con los trámites siguientes.

Siendo las 11:30 horas del mismo día, se levantó la presente reunión, firmando en señal de conformidad.....


Dr. WINSTON ADRIAN CASTAÑEDA VARGAS


MBA. RUBEN JAIME HUANCAPAZA CORA


Mag. WILFREDO B. VELASQUEZ YUPANQUI


Bach. KIARA ZARELLA ALVARADO ESPEZÚA

Agradecimientos

A mis docentes, que me motivaron y me formaron con sus conocimientos, los cuales me permitirán alcanzar mis objetivos en la vida.

Dedicatoria

A nuestro Señor por guiar mi camino y a mi familia por sus constantes consejos y apoyo en el logro de mis sueños.

Tabla de contenido

Agradecimientos	iv
Dedicatoria.....	v
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras.....	xi
Resumen	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	14
CAPITULO I	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	16
1.2. Delimitaciones de la investigación	18
1.3. Formulación del problema.....	18
1.3.1. Problema general.....	18
1.3.2. Problemas específicos	18
1.4. Objetivos de investigación	19
1.4.1. Objetivo general	19
1.4.2. Objetivo específico.....	19
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	20

1.6.	Alcances y limitaciones en la investigación	21
1.6.1.	Alcances	21
1.6.2.	Limitaciones	21
CAPITULO II.....		23
MARCO TEORICO.....		23
2.1.1.	A nivel internacional	23
2.1.2.	A nivel nacional.....	24
2.2.	Bases teóricas	26
2.2.1.	Criterios de éxito en la sucesión	26
2.2.2.	La sucesión directiva en la empresa familiar	29
2.2.3.	El problema dela secuencia directiva.....	29
2.2.4.	La sucesión en la empresa familiar	30
2.2.5.	Importancia de la empresa familiar	31
2.2.6.	Dimensiones del concepto de empresa familiar	34
2.2.7.	Propiedad/dirección de los miembros de la familia	37
2.2.8.	La implicación familiar/subsistemas interdependientes	39
2.2.9.	Transferencia generacional	42
2.2.10.	Planteamientos integradores para el estudio de la empresa familiar	43
2.3.	Definición de términos	49
2.4.	Planteamiento de hipótesis	53

2.4.1.	Hipótesis general	53
2.4.2.	Hipótesis específicas	53
2.5.	Definición y operacionalización de variables	57
CAPITULO III.....		58
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		58
3.1.	Tipo de investigación	58
3.2.	Nivel de investigación	58
3.3.	Diseño de investigación.....	59
3.4.	Métodos de investigación	59
3.5.	Población y muestra de estudio	60
3.5.1.	Población.....	60
3.6.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	60
3.7.	Ámbito de investigación.....	60
3.8.	Procesamiento y análisis de información.....	61
3.9.	Selección y validación de los instrumentos de investigación.....	61
CAPITULO III.....		64
ANÁLISIS DE RESULTADOS		64
4.1.	Características de la población	64
4.2.	Características de las empresas familiares.....	68
4.3.	Dimensión de compromiso con la empresa familiar	70

4.4. Dimensión confianza entre los miembros de la familia	74
4.5. Dimensión de propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad	77
4.6. Dimensión de implicación del predecesor en la formación del sucesor	80
4.7. Dimensión formación y experiencia del sucesor	84
4.8. Performance financiera	87
CAPITULO V	89
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	89
5.1. Hipótesis general:.....	89
5.2. Hipótesis específicas	91
5.2.1. Hipótesis Específica del compromiso y la sucesión de las empresas familiares	91
CONCLUSIONES	97
SUGERENCIAS	99
BIBLIOGRAFÍA	101
APÉNDICES	103
Apéndice A: Cuestionario	104
Apéndice B: Matriz de consistencia	107

Índice de Tablas

Tabla 1. Definciones alternativas del concepto de empresa familiar.....	36
Tabla 2. Operacionalización de variables	57
Tabla 3. Análisis de fiabilidad	62
Tabla 4. Matriz de correlaciones.....	90
Tabla 5. Resultado del modelo.....	96

Índice de Figuras

Figura 1. Propiedad de la empresa.	65
Figura 2. Género.....	65
Figura 3. Cuenta con protocolo familiar escrito.....	66
Figura 4. Generación en la que se encuentra la empresa familiar.....	67
Figura 5. Tiempo de existencia de la empresa.	68
Figura 6. Cuenta con protocolo familiar.	69
Figura 7. Género.....	69
Figura 8. Tiempo de existencia de la empresa.	70
Figura 9. El sucesor disfruta trabajando en la empresa.....	71
Figura 10. El sucesor se sintió presionado para entrar a la empresa.....	72
Figura 11. Importancia para el sucesor de permanecer como miembro de la empresa.	72
Figura 12. El sucesor está contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa.	73
Figura 13. Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia.....	74
Figura 14. La comunicación entre los miembros de la familia es fluida.	75
Figura 15. Existen contactos personales entre los miembros de la familia.....	76
Figura 16. Las distintas generaciones trabajan bien juntas.	76
Figura 17. El sucesor siente la empresa como parte de su familia.....	77
Figura 18. El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa.	78
Figura 19. La empresa tiene un gran significado personal para el sucesor.....	79
Figura 20. El sucesor se identifica con la empresa familiar.....	79

Figura 21. El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos.	80
Figura 22. Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor.....	81
Figura 23. El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes y otros.....	81
Figura 24. El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores.	82
Figura 25. El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor.	83
Figura 26. El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad.	84
Figura 27. El sucesor tiene la capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento.	85
Figura 28. El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa.....	85
Figura 29. El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar.	86
Figura 30. El sucesor tiene la capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización.	87
Figura 31. % de crecimiento promedio de las ventas en los últimos tres años.	88

Resumen

El objetivo principal de la presente investigación se centra en determinar cómo se relacionan los factores claves en la sucesión de las empresas familiares para la determinación del éxito.

La investigación presenta una introducción dedicada a la contextualizar el tema de investigación a desarrollar, a través de la presentación un marco teórico, en el cual se expone una serie de teorías y conceptos, cuyo delineamiento han orientado la investigación. Para el desarrollo de la presente investigación, se ha realizado levantamiento de información primaria, a través de la técnica de la encuesta, para lo cual se utilizó un instrumento, vale decir un cuestionario de cinco puntos, considerando las variables independientes, el compromiso, la confianza, la propiedad, la implicación de predecesor y la formación y experiencia y la variable dependiente lo constituye el éxito de la sucesión, de otro lado, para la comprobación de las hipótesis se han utilizado un modelo de regresión múltiple.

Palabras clave: Éxito en la sucesión de la empresa familiar, factores que afectan la sucesión.

Abstract

The main objective of this research focuses on determining how key factors relate to the succession of family businesses for determining success.

The research presents an introduction dedicated to the context of the topic of research to be developed, through the presentation a theoretical framework, in which a series of theories and concepts are exposed, whose delineation have oriented research. For the development of this research, primary information has been carried out, through the technique of the survey, for which an instrument was used, i.e. a five-point questionnaire, taking into account the independent variables, commitment, trust, ownership, the involvement of predecessor and training and experience and the dependent variable is the success of succession, on the other hand, a model of multiple regression has been used for the testing of hypotheses.

Keywords: Success in the succession of the family business, factors that affect succession.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como título Factores determinantes del éxito de la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones, ubicadas en el distrito de Tacna, año 2019, el problema principal analizado en la investigación responde a la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se relacionan los factores de la sucesión de las empresas familiares con el éxito del sector de impresiones? Así mismo, el objetivo principal es analizar cómo se relacionan los factores claves en la sucesión de las empresas familiares para la determinación del éxito.

La presente investigación está estructurada en cinco capítulos: Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Hipótesis y variables, Metodología de la investigación, Discusión de Resultados, terminando con las Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia fuente bibliográfica la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los apéndices respectivos.

Capítulo I: Planteamiento del Problema, en este punto abarca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; incluyendo la descripción de la realidad problemática, delimitaciones, problemas, objetivos, justificación e importancia del trabajo, limitaciones; terminando con la viabilidad del estudio.

Capítulo II: Marco Teórico, abarca desde los antecedentes, marco legal, marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones relacionadas a los factores de éxito en la sucesión de empresas, es necesario precisar que el material procedente de investigaciones previas, quienes con sus aportes han enriquecido la investigación; además las variables son de interés, permitiendo clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, culminando con la formulación de las hipótesis.

Capítulo III: Metodología de la investigación, comprende desde el tipo, nivel, método, diseño; así como la información primaria obtenida a través de la aplicación de un cuestionario, así mismo, es una investigación básica y causal; de diseño no experimental y de corte transversal.

Capítulo IV: Discusión de Resultados, se trabajó con la información secundaria; con los cuales se realizaron la parte estadística y gráfica; además se interpretaron los resultados obtenidos, facilitando una mayor comprensión.

Capítulo V: Comprobación de hipótesis, para lo cual se utilizó un modelo de regresión múltiple, con la finalidad de verificar las hipótesis de la presente investigación, debido a que los datos están en escala de intervalo, así mismo se analizó la parte teórico conceptual y normatividad existente relacionada con las variables, las conclusiones se realizaron de acuerdo a la formulación de las hipótesis y en cuanto a las recomendaciones se puede apreciar que son viables y prácticas.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Durante los últimos años se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares desde diversos campos y disciplinas; de esta manera, se ha abordado la problemática de este tipo particular de organización desde múltiples puntos de vista: terapia familiar, psicología, clínica, sociología, administración de empresas, historia y economía (Dyer, 1994). Este creciente interés no resulta sorprendente, dado incluso que las estimaciones más conservadoras señalan que la proporción de empresas de todo el mundo cuya propiedad o dirección se encuentra en manos familiares está entre un 65 y 80 por ciento (Gersick, 1997), y si bien muchas de ellas no son más que pequeñas empresas de propiedad individual que nunca pasarán de una generación a otra, también es cierto que entre ellas se encuentran algunas de mayores y más exitosas empresas del mundo.

En el Perú, la importancia de esta forma de organización empresarial es también manifiesta, dado que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, se puede considerar que estas representan casi el 70% del PBI y ocupan aproximadamente el 65% de la población activa.

Por otro lado, y en lo que se refiere al problema de la sucesión, nos encontramos con una elevada fragmentación en la literatura existente sobre el tema, habiéndose abordado una multiplicidad de puntos de vista para analizar la cuestión, los cuales normalmente estaban relacionados con los diversos participantes en el proceso, fundamentalmente el fundador o predecesor, el sucesor y otros agentes implicados tanto en el sistema familiar como en el empresarial. Por lo tanto, el primer problema a investigar está relacionado con el desarrollo de un marco teórico integrador sobre el problema de la sucesión directiva que sirva de base para la realización de nuestro trabajo empírico.

Como resultado de estos problemas de investigación planteados, esta investigación se centra en: identificar aquellos factores que pueden explicar el éxito de las sucesiones.

En el distrito de Tacna, tan igual que a nivel nacional, existen un conjunto de empresas familiares, las cuales ofertan una diversidad de productos en el mercado, así mismo son principales demandantes de mano de obra, de allí la importancia de su estudio.

1.2. Delimitaciones de la investigación

El presente trabajo de investigación se circunscribirá a las empresas familiares del sector de impresiones ubicadas en el distrito de Tacna.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo se relacionan los factores de la sucesión de las empresas familiares con el éxito del sector de impresiones?

1.3.2. Problemas específicos

a) ¿Cómo afecta el compromiso con la empresa familiar en la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones?

b) ¿Cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia en la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones?

- c) ¿Cómo influye el sentimiento de propiedad en la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones?

- d) ¿Cómo influye la implicación del predecesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones?

- e) ¿Cómo influye la formación y experiencia del sucesor con la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones?

1.4. **Objetivos de investigación**

1.4.1. Objetivo general

Analizar cómo se relacionan los factores claves en la sucesión de las empresas familiares para la determinación del éxito.

1.4.2. Objetivo específico

- a) Determinar cómo afecta el compromiso con la empresa en la de sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

- b) Determinar cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia en la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.
- c) Determinar cómo afecta el sentimiento de propiedad en la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.
- d) Analizar cómo influye la implicación del sucesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.
- e) Determinar cómo influye la formación y experiencia del sucesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

En primer lugar, con el desarrollo de un marco teórico sobre la empresa familiar y sobre el problema de la sucesión directiva en la misma, nuestra investigación puede resultar útil para futuras investigaciones que pretendan estudiar ambas problemáticas, sobre todo en lo que respecta a los factores que contribuyen al éxito de la segunda.

En un segundo término, si bien se van a analizar de forma aislada numerosos factores que influyen en el desarrollo del proceso de sucesión, la presente investigación representa uno de los escasos trabajos que abordan la multiplicidad de influencia sobre dicho proceso de una forma global.

Finalmente, los resultados de la investigación pueden aportar a los procesos de sucesión con distintos grados de éxito:

- a) Comprender la problemática de la organización empresarial.
- b) Desarrollar planteamientos teóricos sobre factores que pueden explicar el éxito de la sucesión en las empresas familiares.

1.6. Alcances y limitaciones en la investigación

1.6.1. Alcances

El desarrollo de la presente investigación y principalmente los resultados de misma serán de vital importancia para las empresas familiares de la región, a fin de que estas puedan planificar adecuadamente el proceso de sucesión de sus empresas, así como tener conocimientos de los factores de éxito que pudieran afectar este importante proceso.

1.6.2. Limitaciones

Algunas de las limitaciones que podríamos enfrentar están relacionadas con el recojo de información que pudieran afectar la validez externa, dado que la investigación se centra en obtener información de las familias, la misma que puede ser reservada por la naturaleza de sus proyectos personales y familiares.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel internacional

García Alvarez, María (2001), Trabajo de investigación titulado: “El valor del fundador y su influencia en la empresa familiar” en la Universidad Autónoma de Barcelona, donde describe como las empresas familiares se asocian generalmente con una forma tradicional de hacer negocios, sin embargo, esta investigación presenta la heterogeneidad entre empresas familiares de primera generación mediante la construcción de una taxonomía de cuatro grupos de fundadores con relación a sus valores.

Conclusión: Se obtuvieron diferentes modelos de comportamiento en relación con los valores de los fundadores. Los resultados muestran la importancia de identificar el sistema de valores de los fundadores como medio de entender su influencia en el comportamiento de las empresas familiares. Este perfil de valores puede ser una herramienta valiosa para los máximos responsables de la gestión en las empresas familiares y para sus consultores por la posibilidad que brinda de identificar y promover valores que añadan valor a las empresas sin comprometer el desarrollo de la empresa en la siguiente generación.

2.1.2. A nivel nacional

Garibaldi (2011), trabajo de investigación titulado “Los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú”, Universidad Mayor de San Marcos.

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo evaluar y analizar los fundamentos del éxito de las empresas familiares peruanas, que han sido seleccionadas por ser las más exitosas como modelo a seguir, poniéndolo a disposición de los emprendedores, quienes persiguen el sueño de constituir e iniciar una empresa nueva o para aquellos

empresarios que deseen mejorar su negocio, aplicando los pilares fundamentales que fueron usados por estas exitosas empresas familiares peruanas: Grupo Romero; Grupo Brescia, Grupo Buenaventura, Grupo Gloria, Bambos, Topy Top, Corporación Lindley Inka Kola, Grupo Graña y Montero, Ladrillo Pirámide y Famall Group SAC. Los factores determinantes para su expansión, consolidación y crecimiento, radican en la identificación de sus fundamentos del éxito empresarial familiar, que les ha permitido ser más competitivos y liderar en los diferentes segmentos del mercado generando más empleos en nuestro país.

Conclusiones: De esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados basados en: innovación de nuevos productos y servicios, pasión por la excelencia, orientación a los resultados, los valores, trabajo en equipo, grado de compromiso, tecnología de información y comunicaciones, importancia de los recursos humanos, profesionalización, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial. Todos estos factores son la clave del éxito de las empresas familiares peruanas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Criterios de éxito en la sucesión

El objetivo de este trabajo de investigación es identificar y describir aquellos factores que determinante el éxito o fracaso del proceso de sucesión de las empresas familiares.

De allí que es necesario clarificar previamente qué es lo que se entiende por sucesión exitosa y por contraposición fracasada, dada que, a partir de la revisión de la literatura, no se puede inferir un consenso sobre cuáles son los resultados de un proceso de sucesión que nos pueden llevar a determinar su éxito o fracaso.

Como señala Kesner y Sehora (1994), algunos autores definen este concepto como la ocupación de una vacante, otros definen el éxito como la ocurrencia de un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y para otros, viene dado por la reacción del mercado tras la sucesión. Para Friedman (1986), para el cual las medidas de resultado del proceso de sucesión vendrían dadas por indicadores múltiples, tales como, la evolución de la reputación de las empresas, la performance financiera, la rotación en los niveles directivos y la eficacia percibida del sistema de sucesión por parte de un informante clave de la organización.

En lo que a la empresa familiar se refiere, gran parte de los autores que tratan la cuestión de la sucesión asocian el éxito con criterios generales como la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia.

La integración de la siguiente generación en la empresa familiar puede tener una importancia estratégica para este tipo de organizaciones, hasta el punto que la integración exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas empresas familiares un fin tan importante como los objetivos de beneficio, los nichos de mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio.

Para Handler (1989) y Longenecker y Schoen (1978), consideran que la sucesión se produce de manera efectiva cuando un miembro de la familia de la siguiente generación asume el rol de liderazgo, así como la posición de liderazgo. Así mismo, para Longenecker y Schoen (1978) debe ocurrir además que el sucesor sea relativamente autónomo en dicho rol, particularmente en términos de su relación con su predecesor/padre y dado que es difícil determinar cuándo puede considerarse maduro a un sucesor y que variará de un individuo a otro, se considera que la séptima y última etapa o de sucesión madura comienza dos años después del a transferencia de la presidencia.

Otros autores consideran que una sucesión eficaz, implica que se mantenga el control del capital en manos de la familia. Churchill y Hatten (1987), considera que una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad y el control de los derechos de propiedad desde el actual director general al sucesor, además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica. Para estos dos últimos autores, lo más importante para que una sucesión pueda ser considerada exitosa es que el sucesor tenga la habilidad necesaria para mantener saneada a la empresa familiar por medio de un crecimiento sostenido y de una rentabilidad continuada.

Ampliando este planteamiento con la finalidad de determinar los criterios para evaluar el éxito en la sucesión en empresas familiares, podemos seguir a Kesner y Sebra (1994) cuando, a la hora de considerar las consecuencias de un proceso de sucesión, diferencias entre cuestiones de carácter organizativo y cuestiones relacionadas con los grupos de interés; en consecuencia, distinguiremos entre lo que podríamos denominar criterios “objetivos” para la definición del éxito, que estarían relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativos y criterios que podríamos considerar de tipo “subjetivo”, dado que intentarían captar qué consecuencias han tenido la sucesión sobre los distintos grupos de interés en una empresa familiar de la siguiente generación, los directivos no familiares, otros empleados, entre otros.

2.2.2. La sucesión directiva en la empresa familiar

“Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión” (Aronoff y Ward, 1991). Esta importancia fundamental de la cuestión sucesoria es algo sobre lo que los investigadores del campo parecen estar de acuerdo. Es, por tanto, uno de los temas más investigados, desde que, hacia la década de los setenta empezó a surgir una corriente de literatura relacionada fundamentalmente con la planificación fiscal en relación con la transmisión del patrimonio (Gersick, 1994). A partir de ahí el tema ha sido estudiado desde múltiples y diversos puntos de vista, poniéndose de manifiesto su enorme complejidad.

2.2.3. El problema de la secuencia directiva

La sucesión en el liderazgo ha sido reconocida durante mucho tiempo como una variable importante para la comprensión de los procesos organizativos dado que, a raíz de la sucesión, se suelen producir cambios en la organización. En particular, el cambio en el máximo responsable de la organización (normalmente, el director general) puede llevar a alternaciones en las directrices y políticas de una empresa. La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier organización, dado que no sólo afecta a los miembros de la misma sino también a su clima económico y político (Kesner y Sebra, 1994). De acuerdo con Helmich (1975), esto es así porque el director general es la persona que en último término tiene el poder de

decisión en una organización y ejerce su influencia a través de ciertos procesos fundamentales, como son: a) la asignación de recursos y recompensas organizativos, b) la definición de los objetivos organizativos, y c) la definición de la relación de la organización con el entorno, siendo probable, por tanto, que todos los empleados de la empresa experimenten algún efecto como consecuencia de una sucesión.

2.2.4. La sucesión en la empresa familiar

Parece existir un acuerdo entre los investigadores en el campo de la empresa familiar acerca de que el principal problema al que se enfrenta este tipo de organizaciones es el de la sucesión. De hecho, el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave de desaparición de las empresas familiares en todos aquellos ámbitos geográficos donde se ha estudiado (Gallo, 1995). La importancia del fenómeno sucesorio es tal que algunos autores ponen el énfasis en esta característica para definir a la empresa familiar, como es el caso de Ward (1987), que considera una empresa como familiar en la medida en que exista intención de transferirla a la siguiente generación de la familia.

La sucesión o traspaso de la batuta, en la empresa familiar es un tema al que se ha referido numerosos autores de muy diversas maneras. Así, por ejemplo, hay quienes se refieren a él de forma general en términos de sucesión en el control de la empresa (Barnesw y Hershon, 1976), sucesión en el liderazgo (Longenecker y Schoen, 1978),

o traspaso del poder y/o de la gestión (Aragonés Signes, 1992; Borrego Rodríguez, 1994).

De forma más concreta, la sucesión en la empresa familiar ha sido definida como “el traspaso de la batuta del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que será tanto un miembro de la familia como una persona no miembro de la familia, es decir, un directivo profesional (Berkhard y Burke, 1983). Otros autores, en cambio, han diferenciado dos ejes en esa “batuta directiva”: el de propiedad y el de la dirección, como es el caso de Churchill y Hatten (1987) según los cuales “existen dos aspectos de esta transferencia de control o poder: una transferencia de propiedad o control de los derechos de propiedad del negocio y una transferencia del control directivo de las operaciones de la empresa y de la dirección estratégica; una mala dirección de la empresa puede hacer que la transferencia de unos derechos de propiedad sea irrelevante”.

2.2.5. Importancia de la empresa familiar

Aun cuando los primeros signos de interés por el tema de la empresa familiar se remontan a la década de los cincuenta, pudiéndose destacar el trabajo pionero de Christensen en 1953, la investigación en esta área ha sido relativamente escasa hasta 1975, siendo Donelly (1964) y Levinson (1971) dos de los pocos teóricos que han investigado activamente sobre el fenómeno de la empresa familiar durante estos primeros años de desarrollo del campo (Handler, 1989). Este fenómeno como

objeto de estudio parece estar recibiendo poca importancia creciente desde mediados de los años ochenta (Gersick, 1994). Así, por una parte, son cada vez más los profesionales y académicos procedentes de diferentes disciplinas que se identifican con el campo y por otra parte, empiezan a surgir organizaciones que están implicadas activamente en los distintos aspectos relacionados con la empresa familiar.

Este creciente interés por el tema familiar puede resultar sorprendente y puede incluso conducirnos a cuestiones si realmente este tipo de organizaciones merece el elevado grado de atención que se le está prodigando últimamente. Si bien dar respuesta a esta cuestión es complicado, algunas cifras pueden ayudarnos a señalar la importancia de este tipo de organizaciones para la economía de un país. En este sentido, algunos estudios realizados en Estados Unidos, muestran que en este país el 95% de las empresas son familiares, las cuales producen el 50% del PNB y dan empleo al 42% de la población activa (Gallo, 1995). Por otra parte, en el Reino Unido, un estudio realizado por la organización Stoy Haward en 1990 muestra cifras similares en cuanto que el 76% de la muestra de empresa eran familiares (Welsch, 1991).

En este sentido, el Instituto de la Empresa Familiar considera que “en el futuro, tanto a medio como largo plazo, la sociedad deberá contar con ellas aún más que en la actualidad con la aportación al desarrollo socioeconómico por tres razones: por

su mayor capacidad para crear empleo; por su capacidad para transmitir los valores familiares en el ámbito de trabajo”

Entre estas razones, podemos destacar las siguientes:

- a) Dadas las características del entorno económico actual, el seguir una carrera en empresas privadas (ajenas a las familiares) o en actividades profesionales (derecho, medicina, finanzas, entre otras) parece menos seguro y satisfactorio que la posibilidad de desarrollar una carrera profesional en una empresa familiar, al ser considerada por los sucesores como una opción bastante atractiva.
- b) La participación en el capital de la empresa familiar es una opción cada vez más apreciada en los mercados bursátiles.
- c) El retorno a la familia y a los valores familiares en la década actual como antídoto ante los serios problemas que experimenta la sociedad en la actualidad (criminalidad, pobreza, educación, salud, entre otros).
- d) El rol crucial que las familias continuarán jugando en la creación y primeras fases de desarrollo de las empresas al proporcionar capital, fuerza de trabajo

motivada y de confianza y apoyo psicosocial para los traumas de la actividad empresarial.

- e) Desde el punto de vista de la política económica, se está produciendo una comprensión de las especiales necesidades de este tipo de empresa que se ha traducido, por ejemplo, en una reducción de los niveles impositivos a los que se ven sometidas, especialmente en el momento de la sucesión.
- f) La tendencia hacia las interacciones empresariales basadas en las relaciones, tanto dentro como entre organizaciones. El mantenimiento de la propiedad de un negocio dentro de una familia aumenta la probabilidad de que los líderes piensen en el largo plazo y concedan una mayor importancia a las relaciones interpersonales lo cual conduce a formas de comportamiento éticas.

2.2.6. Dimensiones del concepto de empresa familiar

De la revisión de la literatura realizada puede concluirse que no existe un concepto generalizado acerca de lo que define una empresa familiar. De esta forma, podemos encontrarnos con una amplia diversidad de definiciones, guardando incluso algunas de ellas muy pocos aspectos en común. En un primer intento de aproximación al concepto de empresa familiar, en la tabla N° 2, aparecen reseñadas algunas de las

definiciones ofrecidas por los distintos autores que lo han investigado desde diversos puntos de vista, así como aquellas dimensiones o aspectos más sobresalientes de cada definición.

Tabla 1

Definiciones alternativas del concepto de empresa Familiar

Autores y año	Definición de empresa familiar	Dimensiones
Riordan y Riordan (1993)	Este estudio define a la pequeña empresa familiar como “una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familiar y donde están empleados dos o más miembros de la familiar”	- Propiedad/dirección familiar. - Implicación familiar/subsistemas interdependientes.
Welsh (1993)	“Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección”	- Propiedad/dirección familiar.
Davis y Tagiuri (1994)	“empresas controladas por familias donde dos o más individuos simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos”.	- Propiedad/dirección familiar.
Leach (1994)	“una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia”.	- Propiedad/dirección familiar. - Implicación familiar/subsistemas interdependientes.
Astrachan y Kolenko (1994)	Definen a la empresa familiar como aquella en que: “La propiedad es familiar en más de un 50% para empresas privadas o más de un 10% en públicas. Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar”.	- Propiedad/dirección familiar. -Implicación familiar/subsistemas interdependientes. -Transferencia generacional
Borrego Rodríguez (1994)	Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, con “aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan.	- Propiedad/dirección familiar. -Implicación familiar/subsistemas interdependientes.

No obstante, y como se puede apreciar en el cuadro anterior, a pesar de esta falta de consenso sobre lo que define a una empresa familiar, parece haber acuerdo general en cuanto a que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen, individual o conjuntamente, a la definición de este tipo de organizaciones son: la propiedad/dirección de los miembros de una familiar, la implicación familiar y la transferencia generacional.

2.2.7. Propiedad/dirección de los miembros de la familia

Algunas definiciones de empresa familiar están concebidas en torno a aquellas personas que ostentan la propiedad y/o dirección de la misma. En este sentido, Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson (1985) opinan que se la podría definir como cualquier empresa en la cual la propiedad o el control mayoritario resida en una única familia, estén o no otros miembros de la familia (aparte del propietario/fundador) directamente implicados en la empresa y la consideren o no los miembros de la familia como una empresa familiar.

Dyer (1986), en su estudio sobre el cambio cultural en las empresas familiares, define este tipo de organización como aquella en la que las decisiones relacionadas con su propiedad o dirección están influidas por una relación con una familia (o familias). Según este autor, en algunas empresas familiares, la propiedad y dirección están totalmente en manos de una única familia, mientras que en otras existe sólo un control parcial de estos dos factores clave. A su vez, establece la

existencia de otros tipos de empresas familiares. Así nos encontramos, en primer lugar, con la llamada empresa de propiedad ausente, en la que, si bien la familia propietaria toma todas las decisiones en relación a la propiedad, son directivos no familiares los que están a cargo de la dirección del negocio y, en segundo lugar, con la empresa familiar latente, donde un miembro de la familia dirige el negocio pero los demás no tienen relación visible con la empresa.

Sin embargo, este último caso puede ocurrir que, a medida que pasa el tiempo y los hijos del propietario maduran, empiezan a desear la implicación familiar; produciéndose rápidamente un cambio en la naturaleza de la relación entre la familia y la empresa. En algunos casos, el propietario puede, a veces inconscientemente, tomar decisiones basadas en los problemas y necesidades familiares, en cuyo caso, puede parecer que la empresa carece de implicación familiar cuando en realidad la conexión es bastante fuerte.

De la definición de Gallo y García Pont (1989), se deriva la necesidad de distinguir la empresa familiar propiamente dicha de lo que estos autores denominan empresas individuales y empresas artesanales, que son aquellas que, aun estando íntimamente relacionadas con una familia, no tienen intención o capacidad para desarrollarse y crecer. Distinguen además las empresas de capital familiar, que son aquellas en las que parte o la totalidad del capital está en manos de una familia, que incluso conservan el nombre familiar, pero en las que las responsabilidades directivas han

sido asignadas sobre la base de la competencia profesional y no de la pertenencia de la familia, y por tanto, es poco probable que la cultura de estas empresas se vea influida por los valores familiares que, según los autores, es lo que al fin y al cabo define a una empresa como familiar. Por tanto, podemos concluir que estos autores utilizan los parámetros de tamaño y posibilidad de control (en función del porcentaje de capital poseído por la familia) para definir a la empresa familiar como aquella donde los valores predominantes son los de la familia propietaria.

2.2.8. La implicación familiar/subsistemas interdependientes

La dimensión de la propiedad/dirección discutida en el apartado anterior no basta, según algunos autores, para definir a una empresa familiar. En este sentido, Litz (1995) establece como un primer elemento definitorio el que la propiedad y la dirección de la empresa estén concentradas en una unidad familiar, pero afirma que las tareas de definir a una empresa estén concentradas en una unidad familiar, pero afirma que la tarea de definir a una empresa familiar como familiar se complica por la posibilidad de que los miembros de la organización tengan preferencia por las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares. De esta manera, el autor defiende que en la definición de empresa familiar habría que incluir dos dimensiones: la dimensión estructural, que hace referencia a la propiedad/dirección y la dimensión intencional, que hace referencia a si los miembros de la empresa familiar desean que se logre, se mantenga y/o se incremente la implicación familiar en las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo. Por tanto, y

como señala Handler (1990), las empresas familiares son únicas en estructura y propósito debido a que miembros de la familia implicados en la empresa y a que existen determinados objetivos que la familia propietaria impone a la empresa.

Lansberg (1983) considera que la empresa familiar existe sobre los límites de dos instituciones sociales cualitativamente diferentes, la familia y la empresa. El fundador, por tanto, se ve “atrapado” cuando los valores y objetivos, muchas veces contradictorios, de ambas instituciones se solapan. Este solapamiento es la fuente de estrés al que se enfrenta el fundador al intentar adoptar estrategias para dirigir la empresa.

Por su parte, Churchill y Hatten (1987) intentan clarificar aún más el concepto de empresa familiar distinguiéndola de la empresa dirigida por el propietario. Para esta finalidad plantean que las relaciones entre un directivo-propietario, su empresa y su familia pueden caracterizar según se detalla: la intersección del propietario-directivo con su empresa representa la implicación emocional, física y financiera del primero con la segunda. Esta implicación es normalmente bastante importante y de hecho, el propietario y la empresa son esencialmente una única entidad en las primeras etapas de la vida de esta última. Por otra parte, la intersección entre el propietario y la familia representa la implicación del propietario directivo con su esposa, sus hijos, sus hermanos, sus padres, entre otros. La falta de coincidencia de los sectores de la familia y del negocio significa sólo que los miembros de la familia no están directamente implicados en la empresa; no quiere decir que la empresa no

compita con la familia por el tiempo del propietario-directivo ni que las consideraciones familiares (gastos de la educación de los hijos, planes de jubilación, entre otros) no tengan una influencia considerable sobre los objetivos y las estrategias empresariales.

Por otra parte, las empresas familiares suelen ser percibidas en el mercado como sólidas y fiables, de ahí que muchos clientes prefieran hacer negocios con una empresa que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con una dirección y un personal ajenas a la familia. Además, el compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada a los clientes y una calidad de servicio más alta (Leach, 1993; Gallo, 1995; Poza 1995).

Estas características distintivas de la empresa familiar. Que podemos considerar como la base potencial para su ventaja competitiva, tiene como consecuencia el que la formulación de estrategias en estas empresas no se base exclusivamente en criterios de tipo económico, sino que, además, se presta atención a lo que Barney (1992) ha dado en denominar fenómenos intraorganizativos socialmente complejos, que son aquellos que permiten a una organización concebir, elegir e implementar estrategias debido a los valores, creencias, símbolos y relaciones interpersonales que poseen sus individuos o grupos. Entre este tipo de fenómenos podemos incluir la cultura organizativa, la confianza, la reputación de una organización entre sus

clientes, el trabajo en equipo entre directivos y trabajadores, la amistad entre los directivos de la organización (lo cual en una empresa familiar es llevado a su grado máximo por la existencia de relaciones familiares entre ellos, obviamente siempre y cuando estas sean saludables).

2.2.9. Transferencia generacional

El tercer aspecto fundamental en cuanto al concepto de empresa familiar es la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Para Ward (1987), es precisamente esta transferencia de la empresa a la siguiente generación de una familia lo que define a la empresa familiar como tal. Las empresas raramente se fundan intencionalmente como familiares sino que, más bien, se trata de un proceso creador cuya iniciativa toma una persona, el fundador, con un fuerte deseo de independencia y que suele considerar la empresa como suya, La familia, aun siendo una fuente de apoyo y quizás incluso de empleados, permanece en segundo plano. El carácter familiar vendrá más tarde cuando llega un momento en que estos mismos fundadores ansían dejar sus empresas como legado para sus hijos. Este deseo normalmente empieza a tomar forma cuando los hijos e hijas entran en sus años de adolescencia, hacen preguntas sobre la empresa y quizás comienzan a trabajar en ellas a tiempo parcial y se hace más apremiante a medida que el propietario de la empresa envejece. Entre las posibles razones que hacen que los fundadores deseen transmitir su empresa a

sus hijos están él proporcionales oportunidades para gozar de libertad, autonomía y control sobre su destino y experimentar un desarrollo personal. Por otro lado, es una forma de perpetuar la tradición familiar y la gerencia empresarial.

Por su parte Churchill y Hatten (1987) afirman que se puede hablar de empresa familiar cuando hay algún miembro de la familia, aparte del propietario, que está implicado en la empresa y sobre todo, cuando existen transferencias de poder entre los miembros de la familia “no basta en el mercado”, es decir, cuando se presume que un miembro más joven de la familia asumirá el control del negocio sobre la base de las relaciones que hay entre las partes tanto dentro de la familia como dentro de la empresa. De este modo, los lazos familiares y el imperativo biológico introducen la posibilidad de la sucesión familiar como una alternativa a la venta de la empresa. La elección de un sucesor, su formación y su desarrollo y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares.

2.2.10. Planteamientos integradores para el estudio de la empresa familiar

A partir de la discusión anterior y ante la multiplicidad de definiciones existentes, consideramos conveniente especificar en este punto qué criterios son lo que adoptaremos como más relevantes a la hora de definir una empresa como familiar

antes de ofrecer una serie de planteamientos teóricos integradores para el estudio de este tipo de organización.

En el presente trabajo de investigación adoptaremos la definición más estricta de empresa familiar, es decir: Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde sea procedido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.

El planteamiento de la teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo austriaco Von Bertalanffy (1951) al comprobar como muchos de los principios y conclusiones de ciencias como la física la biología, la psicología o la sociología tiene validez en otros campos cuando tratan de analizar objetos que pueden ser considerados como sistemas. Los fundamentos del planteamiento de sistemas incluyen el énfasis en la totalidad como unidad de análisis, la interrelación de las partes, la jerarquía, la apertura y la interacción (Hollander y Elman, 1988). En este sentido “la escuela de sistemas considera a la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente, incluyendo sus inputs, procesos,

outputs, circuitos feedback y el entorno en el que opera”. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros.

Por su parte, Donckels y Frohlich (1991) añaden un grado de mayor complejidad, diferenciando las cuatro áreas principales de una empresa familiar: familia versus empresa y dirección versus propiedad. Además, estos autores incluyen en su modelo la representación de las interrelaciones entre la empresa y el entorno, utilizando a la cultura como marco tanto de las oportunidades como de los riesgos.

El planteamiento evolutivo

Otra importante área de investigación sobre las dinámicas de la empresa familiar esta relacionada con el análisis de fases y modelos de crecimiento (Hollander y Elman, 1988). Los diversos modelos desarrollados identifican periodos de estabilidad y de transición que se alternan en respuesta a las necesidades cambiantes e interactivas de la empresa, la familia y los individuos dentro y fuera de la familia. En función del aspecto de la empresa familiar que se describa, se pueden distinguir tres planteamientos: a) el que relaciona la etapa evolutiva de la empresa con la progresión generacional de la familia (Hershon, 1975); b) el que analiza la interacción entre las necesidades evolutivas de la empresa y la etapa de la vida de distintos individuos cruciales para la misma, tales como el fundador (Danco, 1992), el sucesor (McGivern, 1978) o la evolución de la relación padre-hijo (Davis y Tagiuri, 1991); y c) el que considera la interacción de tres conjuntos de ciclos

vitales: el de la empresa, el de la familia y el de los individuos clave (McWhinney, 1984, en Hollander y Elman, 1988; Ward, 1987).

Para cada uno de los tres subsistemas propiedad, familia y empresa, existe una dimensión evolutiva independiente. Las progresiones evolutivas de cada una de ellas influyen en las demás pero también son independientes. Describiremos a continuación brevemente cada una de estas dimensiones:

La dimensión evolutiva de la propiedad: Basada en los trabajos de Ward (1987, 1991), refleja de una manera simplificada la amplia variedad de modalidades que puede adoptar la distribución de la propiedad de una empresa familiar, además de recoger la evolución de esta dimensión que se suele producir más frecuentemente en las empresas de este tipo. La mayoría de las empresas comienzan con un propietario único (o bien una pareja propietaria o un pequeño número de socios) y con el primer traspaso generacional suelen convertirse en sociedades de hermanos que, a su vez, en el traspaso a la tercera generación se convertirán en consorcio de primos. Existen sin embargo, otras posibilidades, como la reproducción de la misma figura en el cambio de generaciones, como sería el caso de que existiera un único sucesor o que uno de los hermanos o primeros que constituyen la segunda o posteriores generaciones compren sus participaciones a los demás y se convierten en único propietario.

La dimensión evolutiva de la familia: Esta dimensión describe la evolución estructural e interpersonal de la familia sobre la base de diversos estudios realizados acerca del desarrollo individual y los ciclos de vida familiares. Las cuatro etapas que se identifican vienen definidas por la edad de los miembros de cada generación que están implicados en la empresa. La primera etapa, familia empresaria joven, en un periodo de intensa actividad en la que se define una relación matrimonial que pueda apoyar el rol de propietario-directivo, se produce el nacimiento y la crianza de los hijos y se forma una nueva relación con los padres que van envejeciendo. Entre diez y quince años después, la familia entra en la etapa de entrada en la empresa, donde se produce el movimiento de la generación más joven desde la infancia hacia una vida de adultos productiva y se decide si se incorporan o no a la empresa, bajo qué criterios de entrada y con qué expectativas profesionales. A medida que sus padres van entrando en la década de los cincuenta y la generación más joven esta en los veinte o en los treinta, la familia está en la etapa denominada trabajando juntos, caracterizada por unas complejas relaciones entre padre, hijos, hermanos, parientes políticos y primos de muy diversas edades. Se pone a prueba la capacidad de la empresa para satisfacer tanto las necesidades financieras creciente de la familia como a las aspiraciones de los miembros de la familia cualificados.

Finalmente, en la etapa de traspaso de la batuta, la preocupación general es la de la sucesión que, aunque a menudo es considerada como una cuestión de la empresa, tiene también una enorme importancia en el círculo de la familia. Toda esta

problemática adquiere una complejidad aun mayor cuando se mezclan los ciclos evolutivos de varias familias a la vez, lo cual suele ocurrir cuando se alcanzan las etapas de sociedad de hermanos o consorcio de primos en la dimensión de propiedad.

El planteamiento de la dirección estratégica

Diversos trabajos han abordado la cuestión del management y la planificación estratégica en la empresa familiar (Ward, 1987; Becker y Tillman, 1991; Levinson, 1991; Nelson, 1991). Sin embargo, la necesidad de estudiar este tipo de organizaciones bajo un enfoque de dirección estratégica ha sido reconocida recientemente por varios investigadores. Estos autores, a partir de la revisión de la literatura sobre empresa familiar, llegan a la conclusión de que, si bien se ha logrado identificar y diagnosticar muchos de los problemas de la dimensión familiar y la forma en que se originan y afectan a la dimensión empresarial, no sea tratado la forma en que estos problemas y sus soluciones afectan a los procesos de dirección estratégica de la empresa familiar, su performance económica o el logro de sus metas y objetivos.

Por lo tanto, el proceso básico de dirección estratégica es similar para las empresas familiares y no familiares. Sin embargo, existen particularidades importantes en lo que se refiere a los objetivos que se persiguen, la manera en que el proceso se desarrolla y los participantes en el mismo, dado que la influencia, los valores y los

intereses de la familia que ejerce el control tienen una importancia primordial. La clave está entonces en entender estas influencias y la forma de aprovechar las fortalezas potenciales que implican, a la vez que se tratan las debilidades que también pueden suponer para la empresa. En este sentido, los autores se declaran en la línea de los “teóricos de sistemas” que reconocen la importancia de ambos subsistemas, el familiar y el empresarial y buscan formas de integrarlos de manera eficaz de tal modo que el sistema global logre alcanzar sus objetivos, ya estén éstos orientados a la familia o al negocio.

2.3. Definición de términos

Cultura Familiar: Es el resultado de los valores y normas del fundador que han echado raíces en la familia y su historia, basada en la ética, las normas y los valores presentes en una familia.

Confianza: El contexto familiar caracterizado por la armonía, los principios y valores compartidos, tienen más posibilidades de fomentar una relación e calidad entre los miembros de la familia sobre la base de la confianza.

Empresa Familiar: La empresa familiar como “una empresa familiar es como una empresa gobernada o dirigida de forma sostenible y potencialmente con

simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir la visión forma o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familiar”.

Implicación familiar: Es aquella en la que hay miembros de la familia implicados en la empresa existen determinados objetivos impuestos por la propiedad familiar.

Propiedad, Gestión y continuidad: Toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y existe un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar.

Propiedad Psicológica: Sentimiento emocional poseído por los miembros de la familia sobre la empresa familiar, con un fuerte sentido de identidad, permanencia, responsabilidad y control sobre ella.

Relevo generacional: Para que una empresa sea considerada familiar debe ser gobernada o dirigida sobre la base de una transferencia generacional, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia.

Sucesión: Es el paso de una generación a otra en una familia empresarial implicando el cambio de liderazgo, es un proceso complejo y duradero, que normalmente atraviesa con muchas dificultades y con problemas emocionales tanto por parte del personal como de la familia. En este traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar.

Transferencia generacional: Se puede hablar de empresa familiar cuando hay algún miembro de la familia, aparte del propietario, que está implicado en la empresa y sobre todo, cuando existen transferencias de poder entre los miembros de la familia “no basadas en el mercado”, es decir, cuando se presume que un miembro más joven de la familia asumirá el control del negocio sobre la base de las relaciones que hay entre las partes tanto dentro de la familia como dentro de la empresa.

Empresa Familiar:

Según Sharma, Christman y Chua (1977), definen la empresa familiar como “una empresa familiar es como una empresa gobernada o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir la visión forma o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familiar”.

Sucesión:

Para Gallo y Amat (2013), la definen como el paso de una generación a otra en una familia empresarial implicando el cambio de liderazgo, es un proceso complejo y duradero, que normalmente atraviesa con muchas dificultades y con problemas emocionales tanto por parte del personal como de la familia. En este traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar.

Transferencia generacional:

Se puede hablar de empresa familiar cuando hay algún miembro de la familia, aparte del propietario, que está implicado en la empresa y sobre todo, cuando existen transferencias de poder entre los miembros de la familia “no basadas en el mercado”, es decir, cuando se presume que un miembro más joven de la familia asumirá el control del negocio sobre la base de las relaciones que hay entre las partes tanto dentro de la familia como dentro de la empresa (Churchill y Hatten, 1998).

2.4. Planteamiento de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Hipótesis Nula

Ho: No existe relación entre los factores claves en la sucesión de las empresas familiares para la determinación del éxito.

Hipótesis Alterna

H1: Existe relación significativa entre los factores claves en la sucesión de las empresas familiares para la determinación del éxito.

2.4.2. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis

Hipótesis Nula

Ho: El compromiso con la empresa familiar no afecta la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Hipótesis Alterna

H1: El compromiso con la empresa familiar afecta significativamente en la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Segunda Hipótesis**Hipótesis Nula**

Ho: La confianza entre los miembros de la familia no afecta la sucesión de las empres familiares del sector de impresiones.

Hipótesis Alterna

H1: La confianza entre los miembros de la familia afecta significativamente la sucesión de las empres familiares del sector de impresiones.

Tercera Hipótesis

Hipótesis Nula

Ho: El sentimiento de propiedad no afecta la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Hipótesis Alterna

H1: El sentimiento de propiedad afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Cuarta Hipótesis

Hipótesis Nula

Ho: La implicación del sucesor no afecta la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Hipótesis Alterna

H1: La implicación del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Quinta Hipótesis

Hipótesis Nula

Ho: La formación y experiencia del sucesor no afecta la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Hipótesis Alterna

H1: La formación y experiencia del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

2.5. Definición y operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA
Variable dependiente Éxito	Rendimiento promedio	Ratio
Variable independiente: Factores que afectan la sucesión de las empresas familiares:		
Compromiso	Compromiso con la empresa familiar	Intervalo
Confianza	Confianza entre los miembros de la familia	
Propiedad	Sentimiento de propiedad	
Implicación predecesor	Implicación del predecesor en la formación del sucesor	
Formación	Aspectos y formación del sucesor	

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, causal, debido a que en ella se buscará la causalidad a través de la relación de variables que afectan el éxito de la sucesión de las empresas familiares.

3.2. Nivel de investigación

En el presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo y explicativo, por la naturaleza de los objetivos que nos planteamos alcanzar.

3.3. Diseño de investigación

La presente investigación es de corte transversal debido a que se tomó una muestra significativa en un momento en el espacio y tiempo.

De otro lado, se utilizará como instrumento un cuestionario validado y confiable con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

3.4. Métodos de investigación

El método con el cual va a operar nuestro proyecto de investigación se circunscribe en descriptivo y causal, así como correlacional, el primero debido a que deseamos describir los hechos o los fenómenos del proceso de sucesión y el segundo debido a la relación de las variables que deseamos establecer, como son los factores de éxito que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población de estudio está conformada por las empresas familiares correspondientes al distrito de Tacna. Al respecto esta población está constituida por 142 del sector de impresión, las cuales son empresas familiares, según los datos estadísticos proporcionados por la SUNAT (activos).

Dado que la población es pequeña se hará un censo, es decir, se tomará en consideración las 142 empresas del sector de impresiones.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

En el presente estudio de investigación se decidió aplicar un cuestionario a la muestra calculada, el cual estará apoyado en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información para nuestro estudio de investigación de tipo corte transversal.

3.7. Ámbito de investigación

El trabajo de investigación se desarrolló teniendo en consideración las empresas familiares del sector de impresiones ubicadas en el distrito de Tacna.

3.8. Procesamiento y análisis de información

Para el análisis y procesamiento de datos se empleó cuadros estadísticos los cuales se presentarán a través de tablas y gráficos estadísticos, cada uno con su análisis respectivo. Para la comprobación de hipótesis nos valdremos de métodos estadísticos en función de las escalas métricas utilizadas en el cuestionario, tales como: el coeficiente de correlación de Pearson, regresión y test “t”, entre otros.

3.9. Selección y validación de los instrumentos de investigación

Para el análisis de fiabilidad o confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach con la finalidad de lograr la consistencia interna a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Tabla 3

Análisis de Fiabilidad

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nº de Ítems
Compromiso con la empresa familiar	0.758	4
Confianza entre miembros de la familia	0.854	4
Propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad	0.798	5
Implicación del predecesor en la formación del sucesor	0.747	5
Formación del sucesor	0.845	5
Éxito	0.758	6

Como se puede apreciar en la tabla 3, para las dimensiones superar el alfa de cronbach de 0.7, lo cual indica que el conjunto de ítems de cada constructo mide lo mismo.

Con relación a la validez del instrumento, a fin de medir lo que se quiere medir, se ha utilizado un cuestionario con escala de intensidad de cinco puntos (1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), el mismo que ha sido utilizado en otras investigaciones a nivel internacional, tales como:

- a) Tadeo (2005). Comportamientos en la dirección de la empresa y gobierno de la empresa familiar. Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Universidad Complutense de Madrid.

- b) Cabrera (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Universidad de las Palmas de Gran Canaria

CAPITULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Características de la población

4.1.1. Propiedad de las empresas

En el acápite anterior se determinó usar un censo debido a que la población asciende a 142 micro empresas del sector de impresiones. Se utilizó una pregunta filtro, arrojando como resultado que el 92,5% del total son empresas de propiedad familiar, mientras que el 7.5% no son familiares, lo cual se puede apreciar en la figura 1.

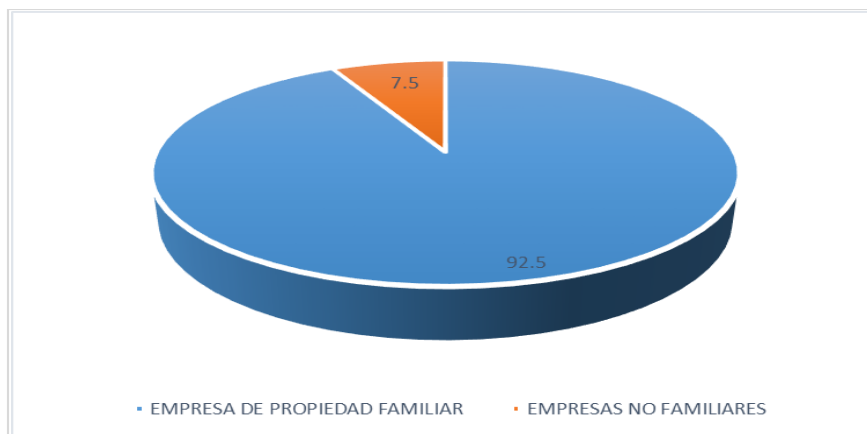


Figura 1. Propiedad de la empresa.

4.1.2. Género

La figura 2, nos da conocer que del total de la población en estudio el 80% lo constituyen de género masculino, mientras que el 20% lo conforman mujeres, las mismas que conducen la empresa.

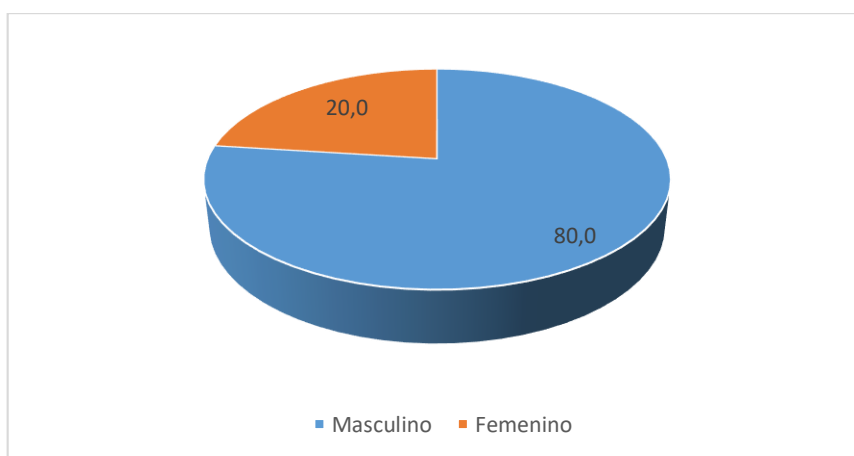


Figura 2. Género.

4.1.3. Protocolo familiar

La figura 3, nos muestra que del total de la población, existe un 45% que si tiene un protocolo de sucesión, el 50% todavía no lo tiene pero este se encuentra en proceso de elaboración, mientras que un 5% no es empresa familiar por lo tanto, no requieren un protocolo de sucesión familiar.

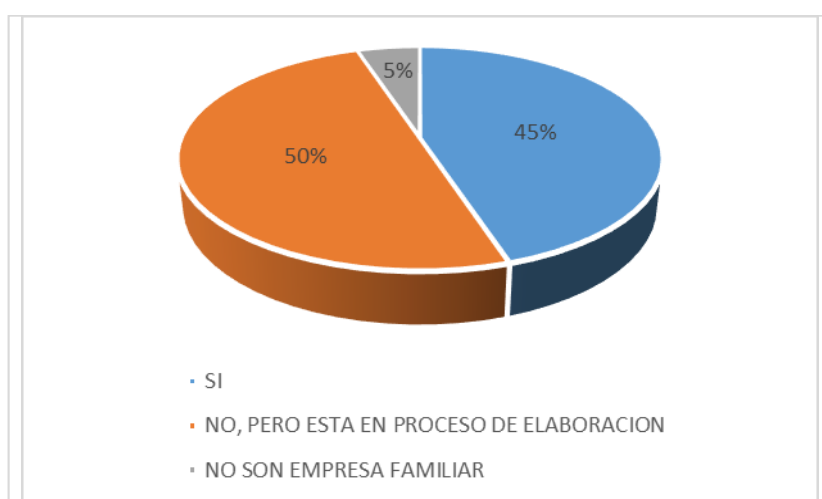


Figura 3. Cuenta con protocolo familiar escrito.

4.1.4. Generación en la que se encuentra la pequeña empresa

La figura 4, nos muestra la generación en que se encuentra las micro empresas, al respecto podemos indicar que el 84% de la población de empresas familiares están en la primera generación, lo cual quiere decir que son los fundadores quienes tienen a cargo la conducción de la empresa, mientras que el 16%, se encuentran en la segunda generación, esta población es la que nos interesa como materia de

estudio, ya que el trabajo de investigación pretende estudiar la sucesión y esta se da cuando los predecesores o fundadores han cedido la conducción de los negocios a la siguiente generación, la misma que la constituyen los hijos.

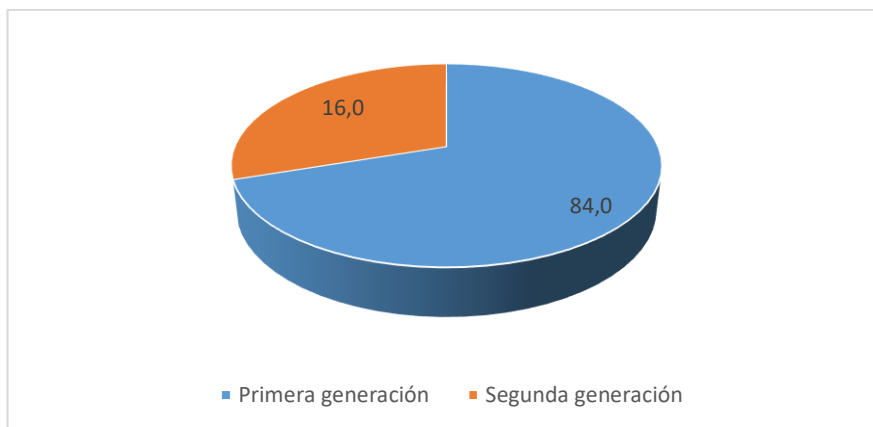


Figura 4. Generación en la que se encuentra la empresa familiar.

4.1.5. Existencia de funcionamiento

La figura 5, nos da información relacionada al tiempo de existencia de las empresas en funcionamiento, como se puede apreciar el 40% de las mismas tiene menos de 20 años, el 40% se encuentra entre 21 a 30 años, el 17% de 41 a 50 años, y finalmente el 13% más de 51 años de existencia.

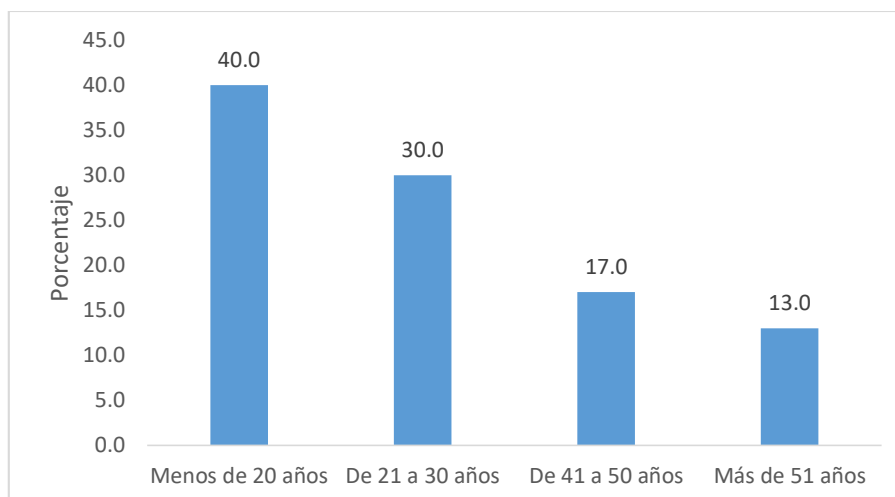


Figura 5. Tiempo de existencia de la empresa.

4.2. Características de las empresas familiares

4.2.1. Protocolo familiar

La figura 6, nos da a conocer que del total de las empresas familiares ubicadas en el distrito de Tacna, podemos concluir que el 65% de la población si tiene un protocolo familiar por escrito con la finalidad de proveer la sucesión, mientras que el 35% todavía no lo posee, pero este se encuentra en elaboración.

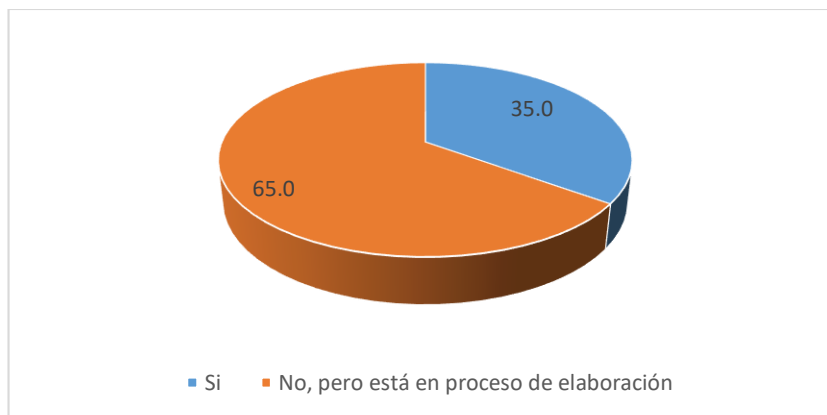


Figura 6. Cuenta con protocolo familiar.

4.2.2. Género

Las empresas familiares son conducidas principalmente por varones, lo cual representa el 84,5%, mientras que el 15,5% son dirigidas por mujeres.

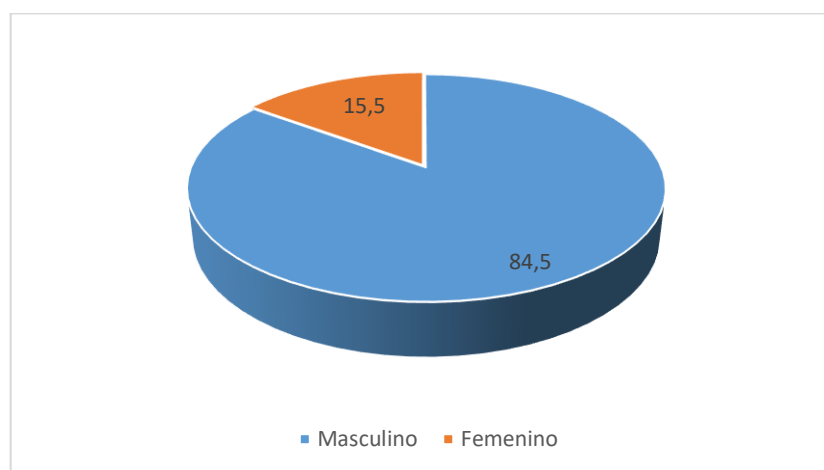


Figura 7. Género.

4.2.4. Tiempo de existencia de la empresa familiar

La figura 8, nos da a conocer que el tiempo de existencia de las empresas familiares principalmente oscila entre 41 a 50 años, lo cual representa el 85%, mientras que el 15%, está en funcionamiento más de 51 años.

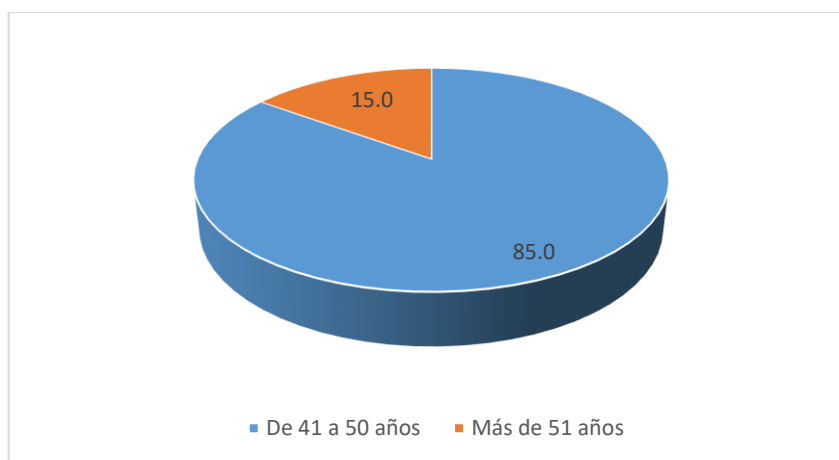


Figura 8. Tiempo de existencia de la empresa.

4.3. Dimensión de compromiso con la empresa familiar

4.3.1. El sucesor disfruta trabajando en la empresa

De la figura 9, podemos deducir que los sucesores disfrutan trabajar en la empresa de sus padres, lo que representa el 55% que están de acuerdo, mientras que están totalmente de acuerdo el 35,5% y solamente el 9% es indiferente.

Esto nos muestran que los hijos estas comprometidos con los negocios de sus predecesores.

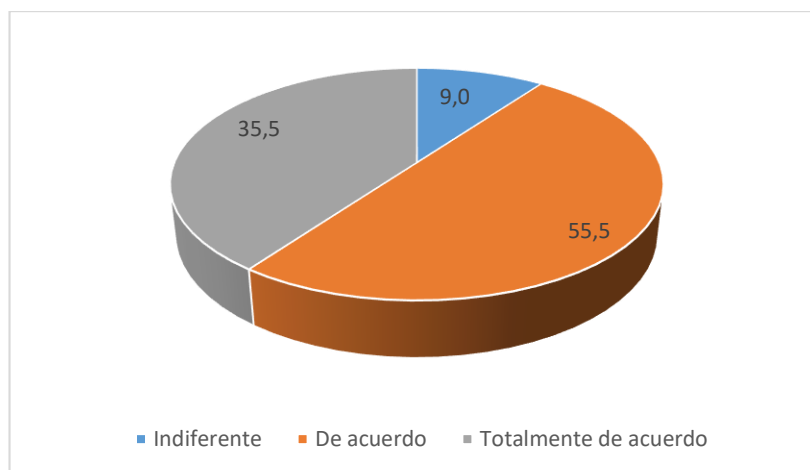


Figura 9. El sucesor disfruta trabajando en la empresa.

4.3.2. Identificación del sucesor

La figura 10, también relacionada con el compromiso del sucesor con la empresa familiar, nos muestra que el 60% de la población está totalmente de acuerdo en que no se sintió presionado para entrar a la empresa de sus padres, mientras que el 25% también está de acuerdo, sin embargo un 15% se muestra indiferente.

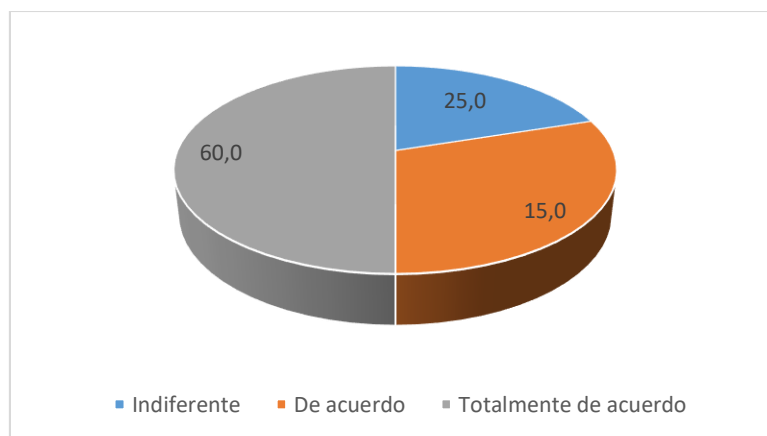


Figura 10. El sucesor se sintió presionado para entrar a la empresa.

4.3.3. Sucesor como miembro de la empresa

En la figura 11, se puede apreciar que los sucesores consideran que es importante permanecer como miembro de la empresa a fin de poder compenetrarse con las actividades de la misma. En la figura se ve que el 60% está de acuerdo, seguido del 30% que está totalmente de acuerdo y solamente un 10% es indiferente.

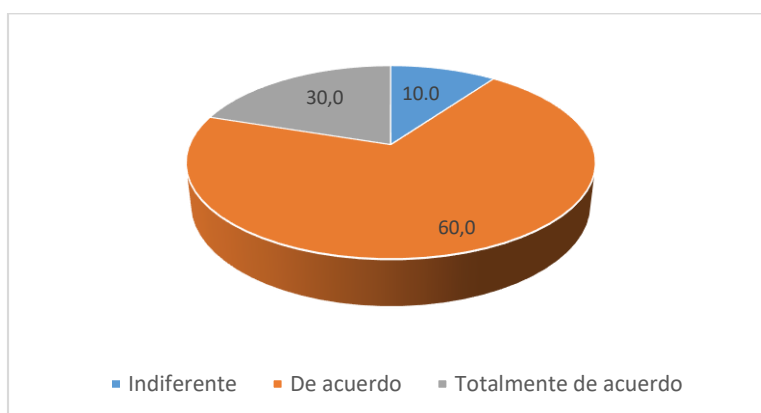


Figura 11. Importancia para el sucesor de permanecer como miembro de la empresa.

4.3.4. Disposición de dedicar su carrera a la empresa

La figura 12, nos da a conocer que el 50% de la población está totalmente de acuerdo con dedicarle su carrera profesional al desarrollo y crecimiento de la empresa familiar, mientras que el 40% está de acuerdo y solamente el 10% es indiferente.

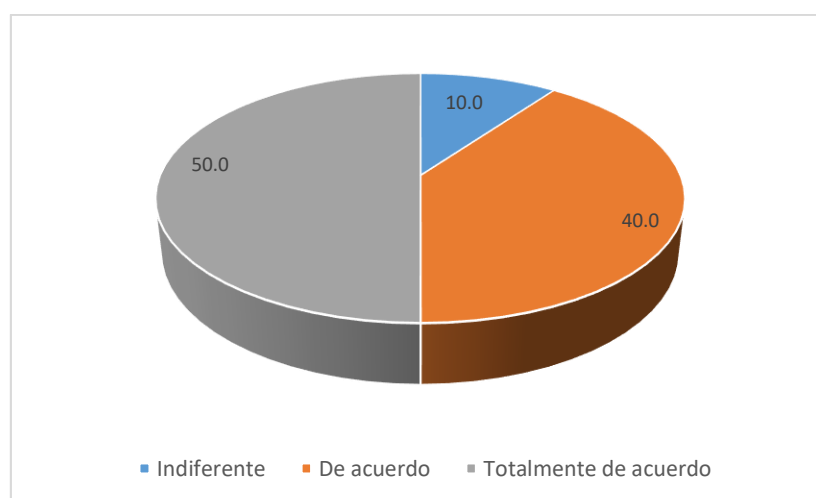


Figura 12. El sucesor está contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa.

4.4. Dimensión confianza entre los miembros de la familia

4.4.1. Relaciones entre los miembros de la familia

La figura 13, nos muestra que el 65% manifiesta estar de acuerdo que tienen fuertes relaciones con los miembros de la familia, lo que disminuye los conflictos entre ellos, de otro lado, el 25% está totalmente de acuerdo, finalmente el 10% se muestra indiferente frente a la importancia que tiene la confianza a fin de garantizar un adecuado proceso de sucesión.

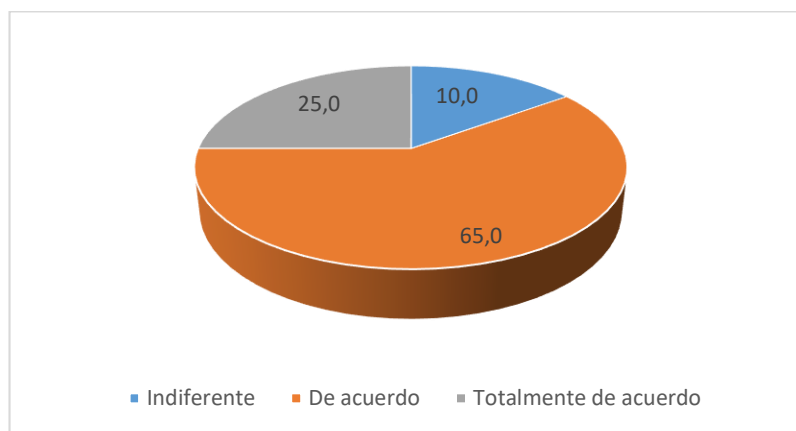


Figura 13. Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia.

4.4.2. Comunicación entre los miembros de la familia

La figura 14, es otro indicador que nos muestra el grado de confianza y está relacionado al grado de comunicación que existe entre ellos, al respecto el 55% está

de acuerdo, mientras que el 35% está totalmente de acuerdo, sin embargo, un 10% es indiferente.

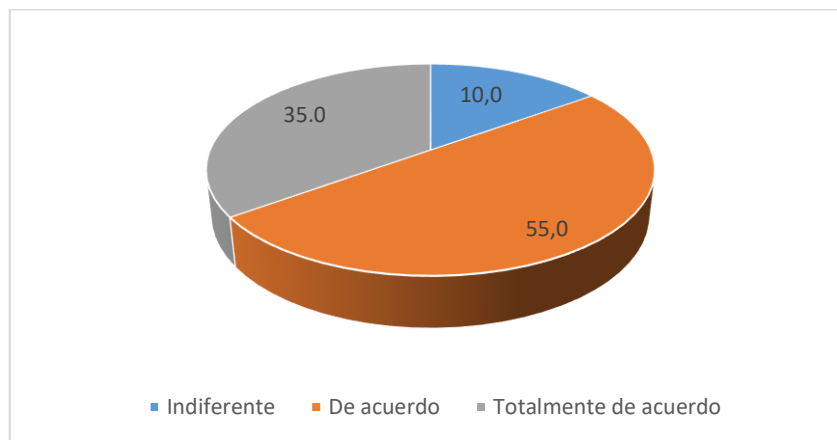


Figura 14. La comunicación entre los miembros de la familia es fluida.

4.4.3. Contactos personales entre los miembros de la familia

En la figura 15, podemos apreciar que el 50% está totalmente de acuerdo con establecer contactos personales entre los miembros de la familia, seguidos de un 35% que está de acuerdo y finalmente el 15% es indiferente.

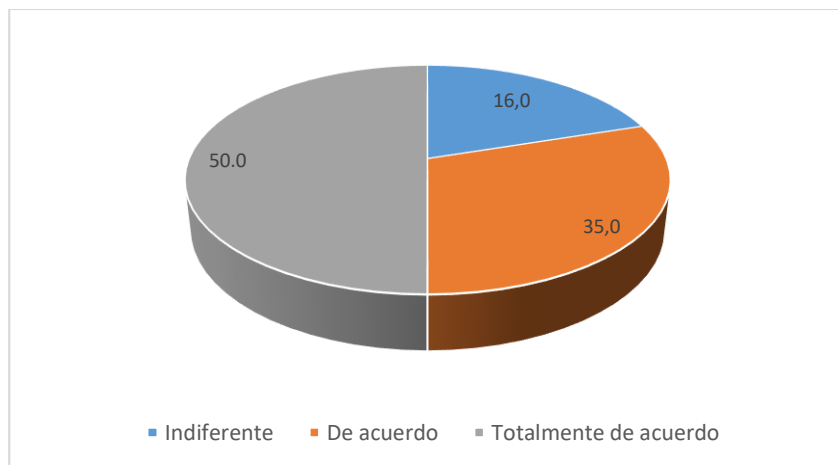


Figura 15. Existen contactos personales entre los miembros de la familia.

4.4.4. Trabajo en distintas generaciones

En la figura 16, se puede apreciar que del total de la población el 60% está de acuerdo en considerar la importancia de que las distintas generaciones deben trabajar juntas con la finalidad de crear valor para la empresa familiar. Sin embargo, el 20% está de acuerdo y finalmente el 20% es indiferente.

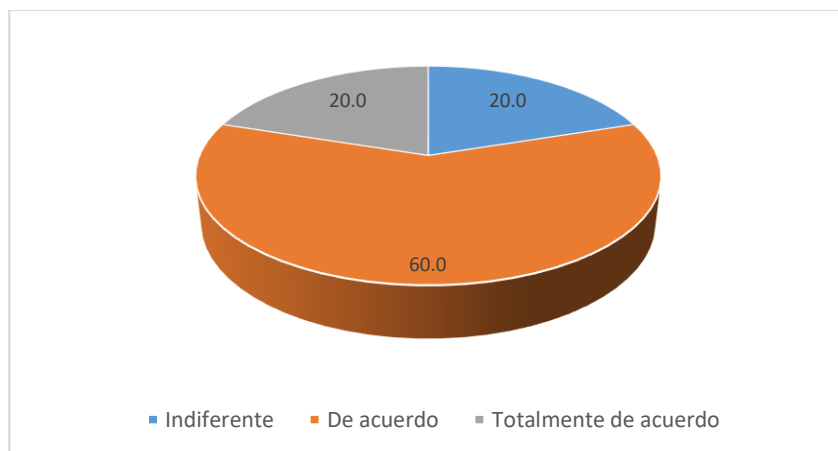


Figura 16. Las distintas generaciones trabajan bien juntas.

4.5. Dimensión de propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad

4.5.1. Relación del sucesor y la empresa

La figura 17, nos muestra el grado en que el sucesor percibe la empresa familiar, al respecto el 65% está de acuerdo en manifestar que siente la empresa como parte de su familia, el 30% está totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que 5% es indiferente.

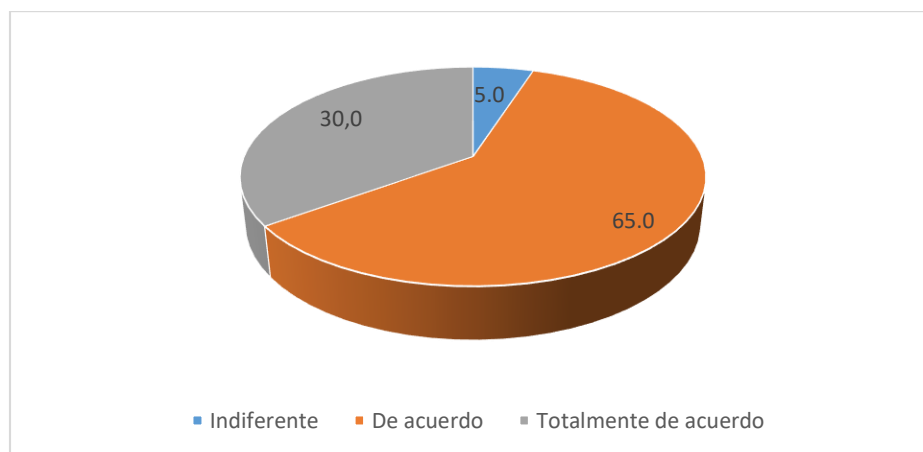


Figura 17. El sucesor siente la empresa como parte de su familia.

4.5.2. Grado de sentimiento y propiedad

La figura 18, es otro indicador que nos mide el grado de sentimiento de propiedad, es el tiempo que el sucesor le dedica a la empresa con la finalidad de poder conocer el negocio y sobre aprender de las experiencias de sus predecesores. La figura nos

da a conocer que 60% está totalmente de acuerdo con dedicarle tiempo al negocio, así mismo, 30% está de acuerdo y finalmente el 10% es indiferente.

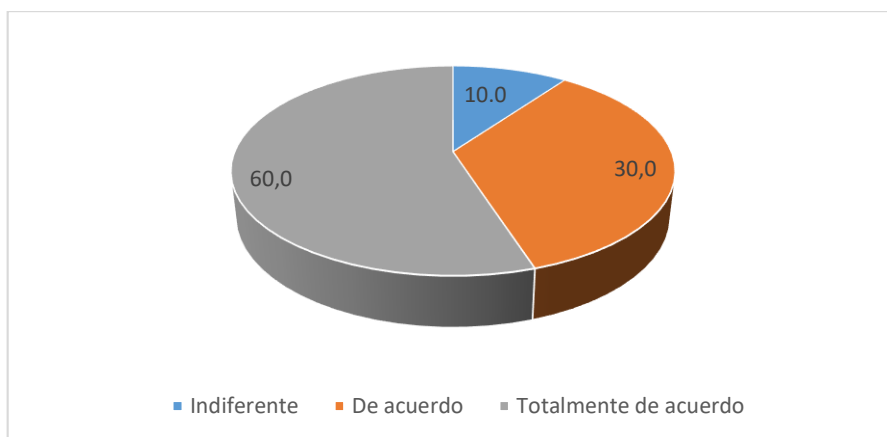


Figura 18. El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa.

4.5.3. Significado personal para el sucesor

Otro indicador relacionado con este aspecto se muestra en la figura 19, al respecto el 65% está de acuerdo en que la empresa tiene un gran significado personal para el sucesor, el 25% está totalmente de acuerdo, mientras que el 10% es indiferente.

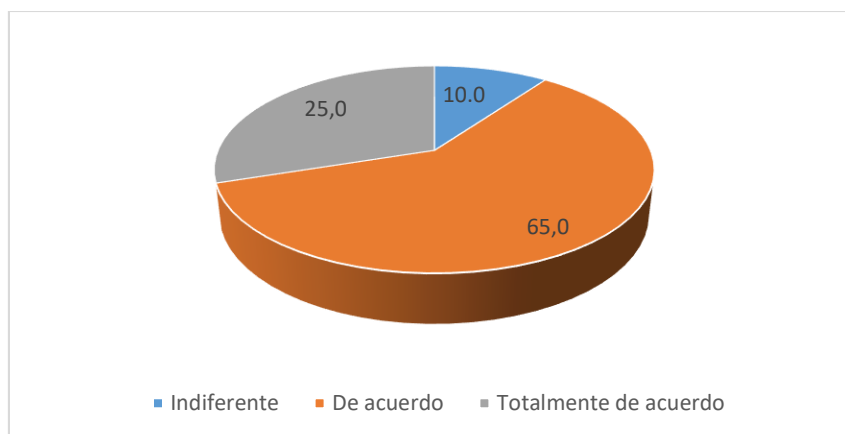


Figura 19. La empresa tiene un gran significado personal para el sucesor.

4.5.4. Identificación del sucesor con la empresa familiar

En la figura 20, podemos apreciar que 50% está de acuerdo con que el sucesor este plenamente identificado con la empresa familiar, ya que esto garantizará la continuidad de la empresa en el largo plazo, sin embargo, el 35% está de acuerdo y finalmente un 15% es indiferente.

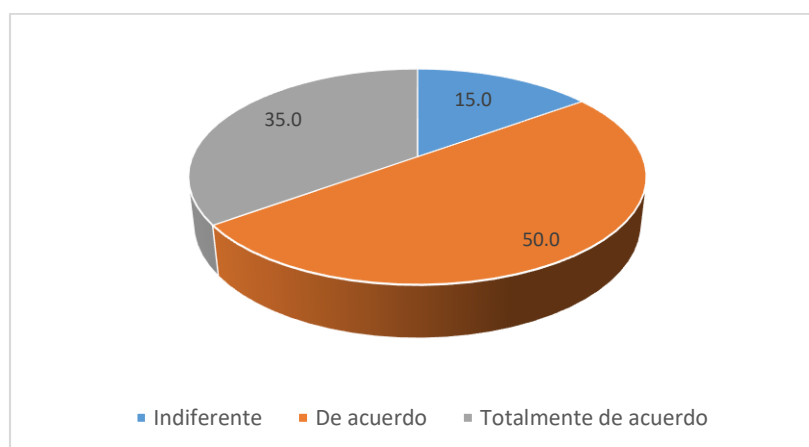


Figura 20. El sucesor se identifica con la empresa familiar

4.5.5. Sentimiento del sucesor a los problemas de la empresa

En la figura 21, se aprecia que el 65% de la población considera estar de acuerdo con que el sucesor debe sentirse comprometido con los problemas de la empresa al extremo de hacerlos suyos, de otro lado el 25% está totalmente de acuerdo y finalmente un 10% es indiferente.

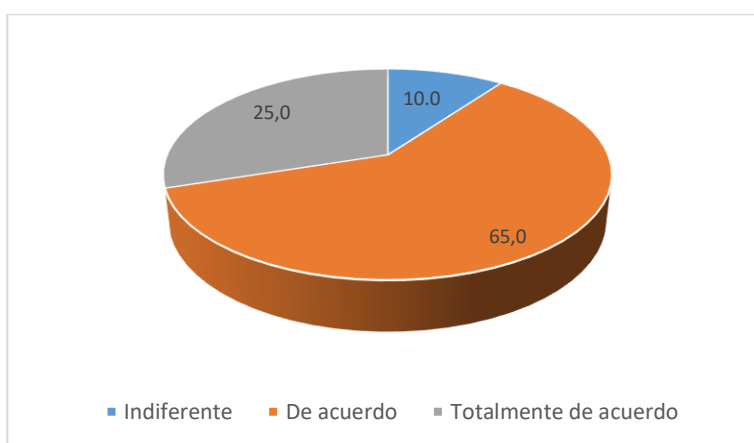


Figura 21. El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos.

4.6. Dimensión de implicación del predecesor en la formación del sucesor

4.6.1. Formación del sucesor por el predecesor

En la figura 22, se observa que la población analizada considera en 70% estar de acuerdo con que el predecesor capacite al sucesor, mientras que un 20% está totalmente de acuerdo, sin embargo un 10% es indiferente.

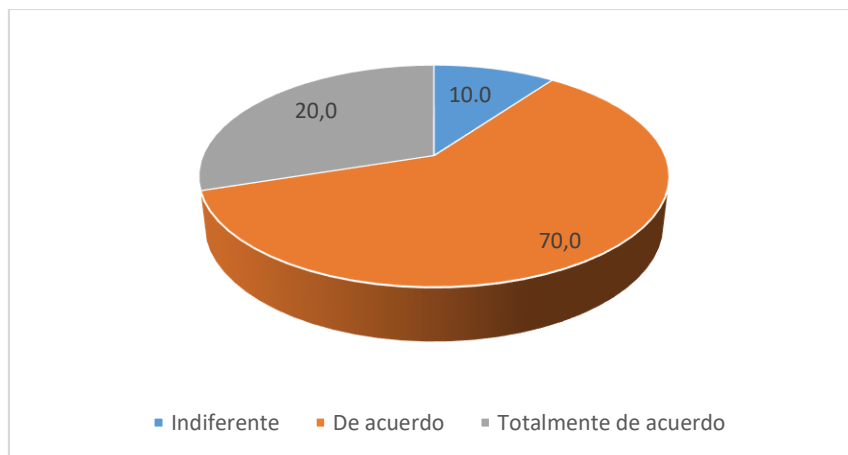


Figura 22. Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor.

4.6.2. Sucesor y grupos de interés

La figura 23, nos muestra que el 60 de la población está de acuerdo en que el predecesor debe presentar al sucesor a los grupos de interés de la empresa a fin de facilitar su gestión en el momento que se dé la sucesión, a su vez el 30% está totalmente de acuerdo al respecto. De otro lado, un 10% es indiferente.

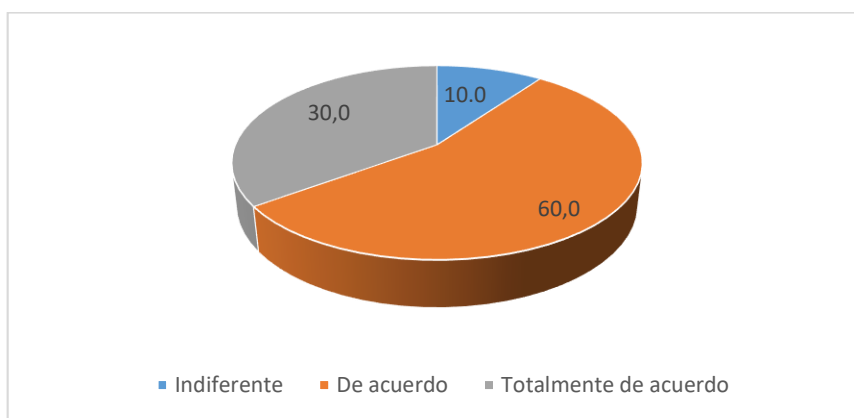


Figura 23. El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes y otros.

4.6.3. Supervisión del predecesor ante el sucesor

En la figura 24, se aprecia que el 50% está de acuerdo con que el predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores en la gestión. Así mismo, el 35% está totalmente de acuerdo al respecto. Sin embargo, el 15% es indiferente.

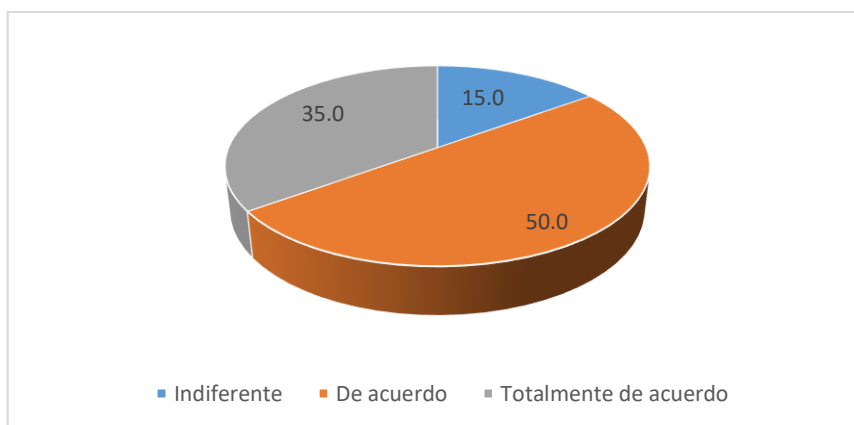


Figura 24. El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores.

4.6.4. Intención del predecesor de enseñar al sucesor

La figura 25, nos da a conocer que el predecesor debe de transmitir todos sus conocimientos y experiencias vividas en la empresa a los sucesores con la finalidad de evitar que comentan los mismos errores y por el contrario puedan contribuir con sus estrategias al crecimiento del negocio. Al respecto el 60% está totalmente de

acuerdo con la trasmisión de conocimientos, el 35% está de acuerdo, mientras que un 5% es indiferente.

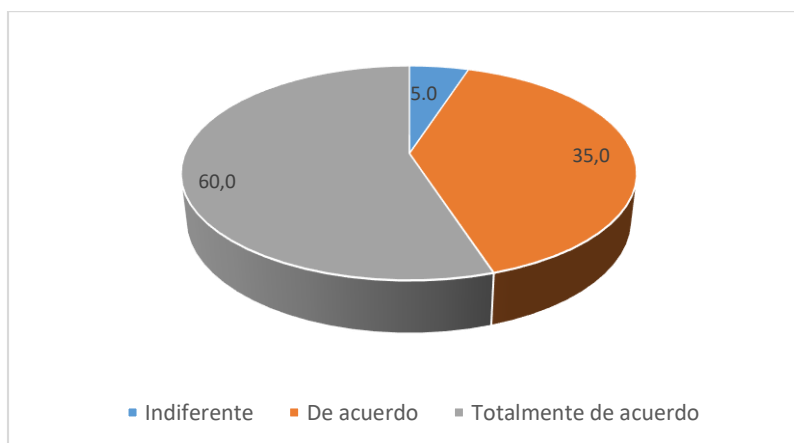


Figura 25. El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor.

4.6.5. Responsabilidad del predecesor

En la figura 26, se aprecia que el 60% está de acuerdo en que el predecesor debe asumir la responsabilidad de la empresa familiar relacionado con la formación del sucesor a fin de garantizar los conocimientos necesarios que debe de tener este último, mientras que el 35% está totalmente de acuerdo, sin embargo, a un 5% le es indiferente

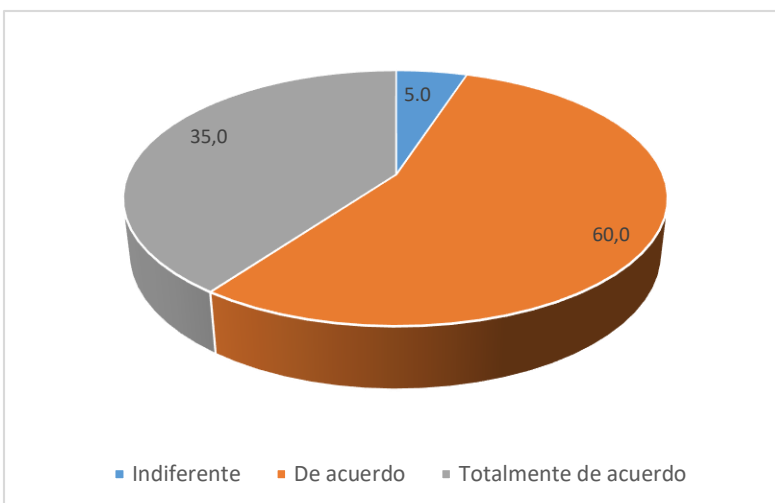


Figura 26. El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad.

4.7. Dimensión formación y experiencia del sucesor

4.7.1. Capacidades de absorción por parte del sucesor

La figura 27, nos muestra que el 50% está de acuerdo en que el sucesor debe tener la capacidad de absorción para entender y adoptar el nuevo conocimiento que le permita desarrollarse con éxito en el futuro de la empresa. Así mismo, el 45% está totalmente de acuerdo al respecto.

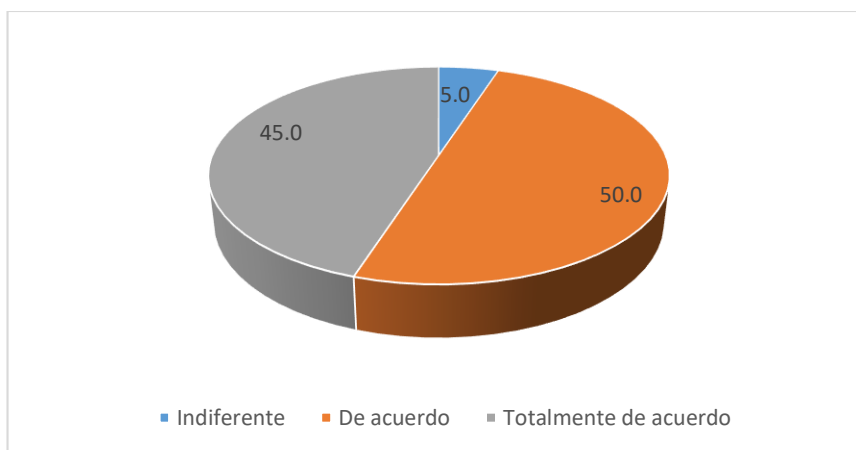


Figura 27. El sucesor tiene la capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento.

4.7.2. Capacitación del sucesor

La figura 28, nos muestra la importancia de que el sucesor haya realizado cursos o programas de capacitación, tanto dentro como fuera de la empresa que estén relacionados con el rubro del negocio. Al respecto el 60% está de acuerdo con este criterio, el 35% está totalmente de acuerdo y finalmente el 5% es indiferente.

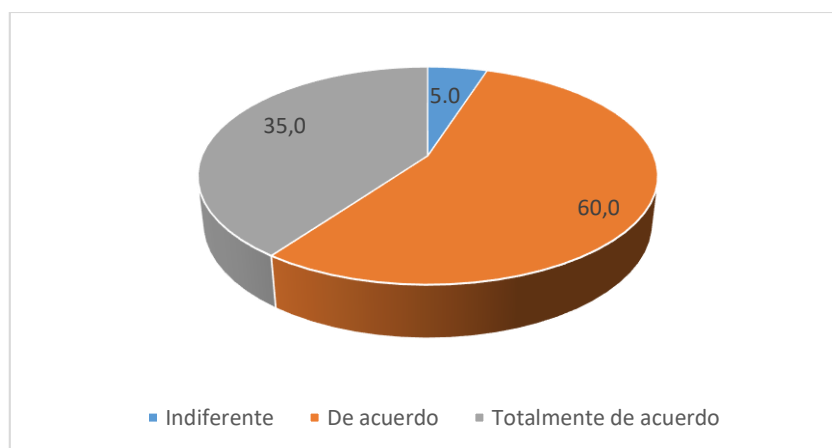


Figura 28. El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa.

4.7.3. Trabajo del sucesor fuera de empresa familiar

La figura 29, nos muestra la importancia de la experiencia que debe tener el sucesor fuera de la empresa, ya que esta será enriquecedora para contribuir al crecimiento de la empresa familiar. Lo cual se aprecia que el 65% está de acuerdo mientras que el 35% está totalmente de acuerdo con la obtención de conocimientos de otras empresas y contextos que enriquecerán su gestión en el futuro.

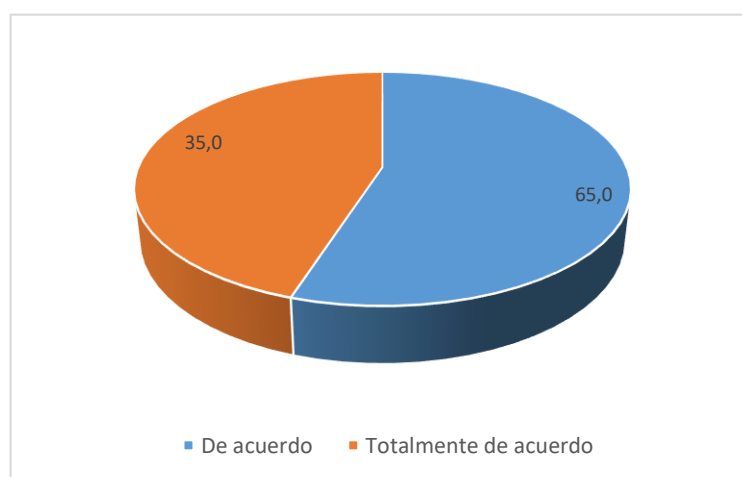


Figura 29. El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar.

4.7.4. Sucesor y los contactos fuera de la empresa

En la figura 30, se aprecia que 50% de la población está totalmente de acuerdo con que el sucesor debe tener la capacidad y cualidades necesarias para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización o mejor dicho empresa familiar, ya que esto le permitirá establecer puentes con sus colaboradores y los stakeholders, así mismo el 45% también está de acuerdo.

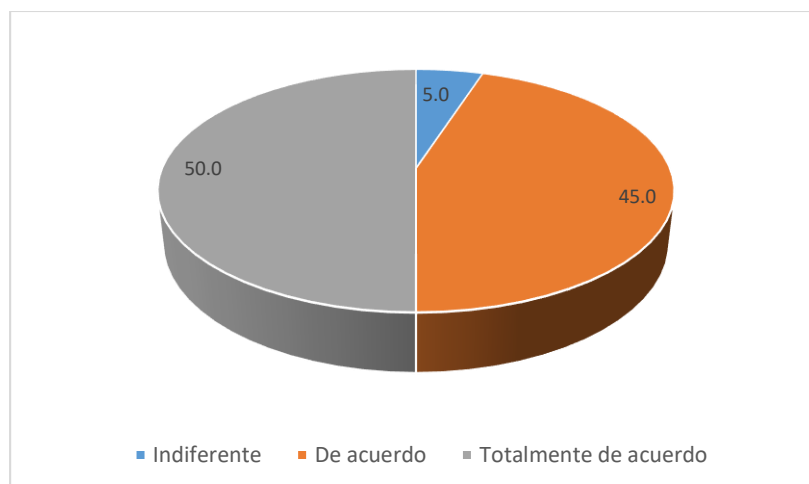


Figura 30. El sucesor tiene la capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización.

4.8. Performance financiera

4.8.1. Crecimiento de las ventas

La figura 31, nos muestra como un primer indicador de desempeño financiero, el crecimiento promedio de las ventas de las empresas del sector de restaurantes en los últimos tres años. Como se puede apreciar el 53,3% de la población ha tenido un crecimiento del 36 al 50,0%, así mismo, 26,7% menos del 35%, el 13,3% entre el 51% al 60% y finalmente el 6,7% más del 61% de crecimiento en las ventas.

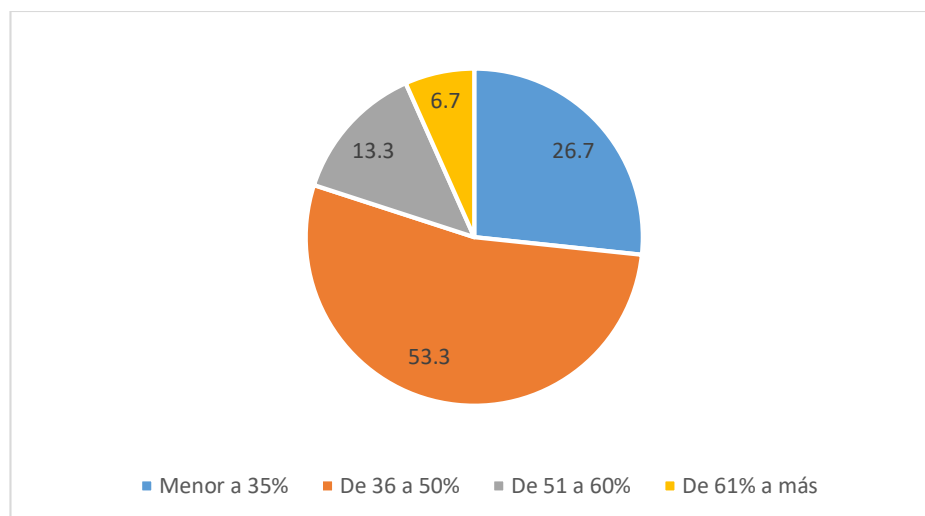


Figura 31. % de crecimiento promedio de las ventas en los últimos tres años.

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el propósito de comprobar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación se utilizó un modelo de regresión lineal múltiple, dada la escala de intervalo y ratio (métrica) que se ha utilizado en el cuestionario. Así mismo, se ha utilizado la prueba “t” de student para evaluar el nivel de significancia de las variables independientes respecto la variable dependiente y la prueba ANOVA a través de las cuales se ha evaluado el nivel de significancia del modelo en su conjunto en la presente investigación.

5.1. Hipótesis general:

Ho: No existe relación entre los factores claves en la sucesión de las empresas familiares para la determinación del éxito de las empresas del sector de impresiones.

H1: Existe relación entre los factores claves en la sucesión de las empresas familiares para la determinación del éxito de las empresas del sector de impresiones.

Tabla 4

Matriz de correlaciones

		Compromiso	Confianza	Sentimiento de Propiedad	Implicación	Formación	Exito
Compromiso	Correlación de Pearson	1					
	Sig. (bilateral)						
	N	142					
Confianza	Correlación de Pearson	,657**	1				
	Sig. (bilateral)	0,00					
	N	142	142				
Sentimiento de Propiedad	Correlación de Pearson	0,153	0,354	1			
	Sig. (bilateral)	0,174	0,245				
	N	142	142	142			
Implicación	Correlación de Pearson	0,00	0,14	,558**	1		
	Sig. (bilateral)	1	0,217	0,007			
	N	142	142	142	142		
Formación	Correlación de Pearson	,308**	,388**	0,136	0,026	1	
	Sig. (bilateral)	0,005	0,00	0,229	0,82		
	N	142	142	142	142	142	
Exito	Sig. (bilateral)	0	0,012	0,02	0,002	0,552	
	N	142	142	142	142	142	
	Correlación de Pearson	,829**	,597**	,233*	0,21	,591**	1
	Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,037	0,048	0,00	
	N	142	142	142	142	142	142

Con relación a la hipótesis planteada se puede concluir que los factores claves en la sucesión de las empresas familiares influyen en la determinación del éxito de las empresas del sector de impresiones, lo cual se demuestra a través de coeficiente de correlación, a un nivel de significancia bilateral de 0,01 y 0.05. Ver tabla 4.

5.2. Hipótesis específicas

5.2.1. Hipótesis Específica del compromiso y la sucesión de las empresas familiares

Ho: El compromiso con la empresa familiar no afecta la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

H1: El compromiso con la empresa familiar afecta significativamente en la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Podemos concluir de los resultados obtenidos que variable compromiso influye directamente proporcional y significativamente en la sucesión de la empresa familiar, es decir, que a medida que exista un mayor compromiso, se incrementa la posibilidad de éxito en la sucesión, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba

“t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, lo cual se muestra en la tabla 5.

Regla de decisión

Su nivel de significancia es < 0.05 , entonces: Se rechaza la hipótesis nula- H_0

Si “t” student es $> 1,96$ entonces: Se rechaza la hipótesis nula - H_0

5.2.2. Hipótesis Específica de la confianza y la sucesión de las empresas familiares

H_0 : La confianza entre los miembros de la familia no afecta la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

H_1 : La confianza entre los miembros de la familia afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Se puede concluir que la variable confianza, influye significativamente en la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la

prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 5.

Regla de decisión

Si nivel de significancia es < 0.05 , entonces: Se rechaza la hipótesis nula- H_0

Si “t” student es $> 1,96$ entonces: Se rechaza la hipótesis nula - H_0

5.2.3. Hipótesis Específica del sentimiento de propiedad y la sucesión de la empresa familiar

H_0 : El sentimiento de propiedad no afecta la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

H_1 : El sentimiento de propiedad afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Se puede concluir que la variable sentimiento de propiedad influye significativamente en la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de

significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 5.

Regla de decisión

Si nivel de significancia es < 0.05 , entonces: Se rechaza la hipótesis nula - H_0

Si “t” student es $> 1,96$ entonces: Se rechaza la hipótesis nula - H_0

5.2.4. Hipótesis Específica de la implicación del predecesor en la sucesión de la empresa familiar

H_0 : La implicación del sucesor no afecta la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

H_1 : La implicación del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Se puede concluir que la variable implicación del predecesor, influye significativamente en la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de

significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 5.

Regla de decisión

Si nivel de significancia es < 0.05 , entonces: Se rechaza la hipótesis nula- H_0

Si “t” student es $> 1,96$ entonces: Se rechaza la hipótesis nula - H_0

5.2.5. Hipótesis Específica de la formación y experiencia del sucesor y la sucesión de las empresas familiares

H_0 : La formación y experiencia del sucesor no afecta la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

H_1 : La formación y experiencia del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones.

Se puede concluir que la variable formación y experiencia del sucesor, influye significativamente en la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través

del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 5.

Regla de decisión

Si nivel de significancia es < 0.05 , entonces: Se rechaza la hipótesis nula - H_0

Si “t” student es $> 1,96$ entonces: Se rechaza la hipótesis nula - H_0

Tabla 5

Resultados del modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	0,955	0,508		1,88	0,064		
Compromiso	0,984	0,031	0,716	3,214	0,000	0,593	1,686
Confianza	0,168	0,039	0,091	3,116	0,001	0,651	1,536
Sentimiento de Propiedad	0,874	0,042	0,278	4,589	0,000	0,704	1,42
Implicación del predecesor	0,167	0,054	0,017	6,879	0,000	0,674	1,483
Formación y experiencia del sucesor	0,954	0,066	0,294	4,549	0,000	0,759	1,317

a. Variable dependiente: Performance financiera

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la presente investigación se ha logrado determinar que el compromiso, la confianza, la propiedad, la implicación del predecesor y la formación y experiencia están relacionadas con el éxito de la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones. Lo cual se ha demostrado a través de la matriz de correlación bivariada de estas variables.

SEGUNDA: El compromiso con la empresa familiar por parte del sucesor influye directa y significativamente en la sucesión de las empresas familiares, esto de gran relevancia, ya que si el sucesor no tiene interés en la empresa, ningún esfuerzo se va a traducir en una transferencia exitosa de una generación a otra.

TERCERA: Otro aspecto importante es la confianza entre los integrantes de la empresa familiar, lo cual influye significativamente en el proceso de la sucesión de las empresas familiares. Este factor es relevante ya que si existe predisposición y armonía entre los miembros, el proceso será más fácil y exitoso, debido a que existe disposición de las partes a compartir conocimientos y experiencia.

- CUARTA: El sentimiento de propiedad afecta directa y significativamente el éxito de la sucesión de las empresas familiares, ya que al sentir el sucesor que es suyo, su predisposición a alcanzar los objetivos y metas respecto a la empresa es mayor, lo cual de alguna manera garantiza un proceso satisfactorio.
- QUINTA: La implicancia del predecesor en la formación del sucesor, también influye significativamente la sucesión de las empresas familiares, este componente está relacionada con la importancia que el predecesor le otorga a la transmisión de conocimientos y experiencias al sucesor a fin de este último pueda desarrollar sus actividades con éxito en el futuro.
- SEXTA: La formación y experiencia del sucesor tiene una implicancia significativamente en el proceso de sucesión de las empresas familiares, es evidente que este componente es relevante, dado que los sucesores además de contar con las experiencias y conocimientos del sucesor, también debe formarse y obtener experiencias no solamente en su propia empresa, sino también en otras relacionadas con su sector.

SUGERENCIAS

- PRIMERA:** El éxito del proceso de sucesión de las empresas familiares debe tener como pilar fundamental, un conjunto de factores, tales como: el compromiso del sucesor, la confianza, entre otros aspectos, motivo por el cual los padres o fundadores de los negocios deben motivar al sucesor a fin de generar un gran interés por parte de las nuevas generaciones, ya que esta política generará resultados satisfactorios en el futuro.
- SEGUNDA:** Los predecesores deben propender a generar confianza entre todos los miembros de la familia a fin de que estos contribuyan a mejorar las relaciones entre ellos y que de esta manera se pueda lograr la continuidad de la empresa en el futuro.
- TERCERA:** Los predecesores deben generar en los sucesores el sentimiento de compromiso a fin de que se involucren en el negocio familiar, a fin de que sea atractivo para ellos, lo cual se traducirá en una necesidad formar parte de la empresa y contribuir con el desarrollo y crecimiento de la misma.

CUARTA: Los sucesores deben desarrollar un sentimiento de propiedad con relación a la empresa ya que ello generará un sentimiento fuerte de pertenencia que coadyuvará al proceso de sucesión, por tal motivo el predecesor debe establecer políticas capaces de motivar al sucesor a fin de desarrollar este vínculo con la empresa familiar.

QUINTA: La capacitación por parte de los sucesores es relevante, ya que serán los futuros administradores del negocio y capacitarse permanentemente y ganando experiencia en las diferentes áreas de la empresa, les permitirá tener éxito cuando les toque dirigir la misma, ya que contarán con los conocimientos y experiencia, que les permitirán llevar con éxito la gestión de la empresa.

SEXTA: La implicancia del predecesor en la formación y aprendizaje del sucesor, es relevante ya que este proceso previo garantizará el éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo cual implica que el sucesor desde muy joven debe participar en las decisiones que tome el predecesor, con la finalidad de ir despertando el interés en este último.

BIBLIOGRAFÍA

Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Chavenato, I. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill.

Chiavenato I. (1996). *Administración General*. México: Prentice Hall.

Da Silva, Reinaldo (2002). *Teorías de la Administración*. New York: Thomson International.

Dessier, G. (1993). *Organización y Administración*. México. Prentice Hall.

Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SCL).

Goncalves, Alexis (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y resultados*. (2º Edición).

México: Prentice Hall.

Marinez G. (2003). *La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid:

Ediciones Díaz de Santos.

Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*.

Un Enfoque de Estrategia. New York. Addison Wesley Iberoamericana.

Martínez Guillén, María del Carmen (2003). *La Gestión Empresarial:*

Equilibrando Objetivos y Valores. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

APÉNDICES

Apéndice A: Cuestionario

Preguntas filtro							
La propiedad de la empresa es de la familia							
Generación en la que se encuentra la empresa							
Datos generales de la empresa							
Años de existencia							
Sexo							
En la actualidad ¿está prevista la sucesión del responsable principal de la empresa?							
Sector empresarial							
Compromiso con la Empresa Familiar							
El sucesor disfruta trabajando en la empresa			1	2	3	4	5
Es importante para el sucesor permanecer como miembro de la familia			1	2	3	4	5
El sucesor está contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa			1	2	3	4	5
El sucesor no se sintió presionado para entrar en la empresa			1	2	3	4	5
Confianza entre miembros de la Familia							
Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia			1	2	3	4	5
Existen contactos personales entre los miembros de la familia			1	2	3	4	5
Las distintas generaciones trabajan bien juntas			1	2	3	4	5
La comunicación entre los miembros de la familia es fluida			1	2	3	4	5
Propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad							
El sucesor siente la empresa como parte de la familia			1	2	3	4	5
El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa			1	2	3	4	5
El sucesor se identifica con la empresa familiar			1	2	3	4	5
El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos			1	2	3	4	5
La empresa tiene un gran significado personal para el sucesor			1	2	3	4	5
Implicación del predecesor en la formación del sucesor							
Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor			1	2	3	4	5
El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa			1	2	3	4	5

El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.		1	2	3	4	5
El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores		1	2	3	4	5
El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad		1	2	3	4	5
Formación y experiencia del sucesor						
El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento		1	2	3	4	5
El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa		1	2	3	4	5
El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar		1	2	3	4	5
El sucesor tiene capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización		1	2	3	4	5
El sucesor en la empresa asume la mayor responsabilidad		1	2	3	4	5
¿Tiene un protocolo familiar por escrito? Señale la opción que proceda						
Si	No, pero está en proceso de elaboración	No, pero lo estamos pensando	No, porque no lo consideramos necesario	No, no sé qué es eso		

Performance Financiera

¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los últimos tres años?	<35%	36 a 45%	46 a 60%	>60%
	1	2	3	4

Apéndice B: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "Factores determinantes del éxito de la sucesión de las empresas familiares del sector de impresiones ubicadas en el distrito de Tacna, año 2019"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Escala
Problema general ¿Cuáles son los factores que contribuyen en mayor grado para el éxito de la sucesión de las empresas familiares?	Objetivo general Analizar cómo se relacionan los factores clave en la determinación del éxito en la sucesión de las empresas familiares.	Hipótesis general Existe relación entre factores, tales como, relaciones familiares, compromiso familiar hacia la empresa, calidad de relación predecesor/sucesor, calidad de la relación entre hermanos y la formación y experiencia del sucesor con el éxito en la sucesión de las empresas familiares.	V.1. Relaciones familiares Compromiso familiar Calidad de la relación predecesor/sucesor Calidad de la relación con hermanos Experiencia del sucesor	Intervalo
Problemas específicos a) ¿Cómo afectan las relaciones familiares en la sucesión de las empresas familiares? b) ¿Cómo afecta el compromiso familiar en la sucesión de las empresas familiares? c) ¿Cómo la calidad de la relación del predecesor y el sucesor afectan la sucesión de las empresas familiares? d) ¿Cómo afecta la calidad de la relación de los hermanos a la sucesión de las empresas familiares? e) ¿Cómo influye la formación y experiencia del sucesor con la sucesión de las empresas familiares?	Objetivos específicos a) Determinar cómo afectan las relaciones familiares en el éxito de la sucesión de las empresas familiares. b) Determinar cómo afecta el compromiso familiar en el éxito o fracaso en la de sucesión de las empresas familiares. c) Determinar la relación entre la calidad del predecesor y el sucesor en el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares. d) Determinar cómo afecta la calidad de la relación de los hermanos en el éxito o fracaso la sucesión de las empresas familiares. e) Determinar cómo se relaciona la formación y experiencia del sucesor en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.	Hipótesis específicas 1ra. "Las relaciones familiares afectan significativamente en la sucesión de las empresas familiares" 2da. "El compromiso familiar hacia la empresa afecta significativamente a la sucesión de las empresas familiares" 3ra. "La calidad de la relación del predecesor y el sucesor afecta significativamente a la sucesión de las empresas familiares" 4ta "La calidad de la relación de los hermanos afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares" 5ta. "La formación y experiencia del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares"	V.D. Éxito en la sucesión de las empresas familiares	Intervalo
Método y Diseño		Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos
Tipo de Investigación:	Investigación Básica o pura	Población:	Empresas de impresiones ubicadas en el distrito de Tacna (142), año 2019	Método: Descriptivo, Explicativo/ Causal Información: Secundaria Tratamiento estadístico: Análisis de regresión/correlación
Diseño de investigación:	No experimental, corte transversal			

