

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y  
FINANCIERAS**



**TESIS**

**“EL ÉXITO DE LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES MEDIDA A TRAVES DE LA RENTABILIDAD EN  
EL SECTOR DE HOSPEDAJE DEL DISTRITO DE TACNA, AÑO  
2015”**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. OLGA RIVERA CARDOZA**

**Para optar el Título Profesional de Contador  
Público con mención en Auditoría**

**TACNA - PERU**

**2017**



## **DEDICATORIA**

A Dios, por por darme la Fortaleza de superar todos los momentos difíciles en esta etapa de mi vida, a mis padres por darme su apoyo incondicional y demostrarme toda su confianza y cariño a través del tiempo, a todas las personas que directa e indirectamente me apoyaron.

## RECONOCIMIENTO

Agradezco a la Universidad Privada de Tacna por haberme aceptado y acogido y así poder estudiar mi carrera.

A mis profesores, por su tiempo, su apoyo y todos los conocimientos impartidos en las aulas que me han permitido desarrollarme en mi formación profesional.

A mi asesor de tesis, que con su gran paciencia, capacidad y sabiduría logró guiarme para el desarrollo de esta tesis.

## Resumen

En el presente trabajo de investigación se ha medido si la sucesión de las empresas familiares del sector hospedaje del Distrito de Tacna, tienen éxito o no, a través de la rentabilidad de las mismas, poder identificar cuáles son los factores que estarían influyendo en la sucesión de las generaciones para lograr mantener las empresas en la plaza con un nivel de rentabilidad aceptable. A fin de poder comprobar las hipótesis planteadas se ha utilizado modelos de regresión lineal con una escala de intervalo métrica (cuestionario) y la prueba “t” de student para evaluar el nivel de significancia de cada una de las variables utilizadas en la presente investigación.

De acuerdo a las hipótesis planteadas se ha obtenido como resultado que la experiencia y formación del sucesor son muy importantes para lograr garantizar el éxito de sus empresas familiares, así como la calidad de la relación y compromiso entre los hermanos son de mucha importancia para poder alcanzar el éxito en el tiempo, sin dejar la experiencia que es transmitida por el predecesor, así como las relaciones con los clientes externos.

De otro lado, se recomienda que el sucesor, debe de capacitarse permanentemente para poder estar a la vanguardia de los cambios que se van presentando en el tiempo, poder satisfacer a sus clientes internos y externos, mantener buenas relaciones entre los miembros de la familia para poder mantener la empresa en el tiempo y lograr su crecimiento.

Palabras clave: sucesor, predecesor, rentabilidad, sucesión.

## ABSTRAC

In the present research work has been measured whether the succession of family businesses in the hospitality sector of the Tacna District, whether successful or not, through the profitability of them, to identify which factors would be influencing the succession of generations to achieve keep the companies in the square with an acceptable level of profitability. In order to check the hypotheses we have used linear regression models with a metric interval scale (questionnaire) and student's "t" test to evaluate the level of significance of each of the variables used in the present investigation.

According to the hypotheses, it has been obtained that the experience and formation of the successor are very important to ensure the success of their family businesses, as well as the quality of the relationship and commitment between the brothers are of great importance to be able to reach success over time, without leaving the experience that is transmitted by the predecessor, as well as relationships with external customers.

On the other hand, it is recommended that the successor, must be permanently trained to be at the forefront of the changes that occur over time, to satisfy their internal and external customers, maintain good relations between family members to to be able to maintain the company in time and achieve its growth.

Keywords: successor, predecessor, profitability, succession

## Contenido

Resumen .....	5
Índice de Figuras .....	11
Índice de Tablas .....	13
INTRODUCCION .....	14
CAPITULO I .....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	17
1.2. Delimitaciones de la investigación .....	19
1.3. Formulación del problema.....	19
1.3.1. Problema general .....	19
1.3.2. Problemas específicos .....	19
1.4. Objetivos de investigación .....	20
1.4.1. Objetivo general.....	20
1.4.2. Objetivo específico .....	20
1.5. Justificación e importancia de la investigación .....	21
1.6. Alcances y limitaciones en la investigación .....	22
1.6.1. Alcances .....	22
1.6.2. Limitaciones .....	23
CAPITULO II.....	24
MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Antecedentes de la investigación.....	24

2.2.	Bases teóricas .....	25
2.2.1.	Criterios de éxito en la sucesión .....	25
2.2.2.	Calidad de la relación predecesor/sucesor .....	28
2.2.3.	Compromiso familiar hacia la empresa.....	29
2.2.4.	Calidad de la relación de hermanos .....	30
2.2.5.	Relaciones familiares .....	31
2.2.6.	Formación/experiencia del sucesor.....	31
2.2.7.	La sucesión directiva en la empresa familiar .....	32
2.2.8.	El problema de la secuencia directiva.....	33
2.2.9.	La sucesión en la empresa familiar .....	33
2.2.10.	Importancia de la empresa familiar .....	35
2.2.11.	Dimensiones del concepto de empresa familiar .....	38
2.2.12.	Propiedad/dirección de los miembros de la familia.....	41
2.2.13.	La implicación familiar/subsistemas interdependientes .....	43
2.2.14.	Transferencia generacional.....	47
2.2.15.	Planteamientos integradores para el estudio de la empresa familiar .....	48
2.3.	Definición de términos .....	54
2.4.	Hipótesis, variables y definiciones operacionales.....	55
2.4.1.	Hipótesis general .....	55
2.4.2.	Hipótesis específicas .....	56
2.5.	Definición y operacionalización de variables.....	58

CAPITULO III.....	60
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
3.1. Tipo de investigación .....	60
3.2. Nivel de investigación.....	60
3.3. Diseño de investigación .....	60
3.4. Métodos de investigación.....	61
3.5. Población y muestra de estudio .....	61
3.5.1. Población.....	61
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación .....	62
3.7. Procesamiento y análisis de información .....	63
CAPITULO IV .....	64
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	64
4.1. Análisis de las características de la población.....	64
4.2. Dimensión de compromiso con la empresa familiar .....	68
4.3. Dimensión calidad de la relación de hermanos .....	70
4.4. Dimensión de relaciones familiares.....	73
4.5. Dimensión de calidad de la relación predecesor/sucesor .....	77
4.6. Dimensión formación y experiencia del sucesor.....	81
4.7. Dimensión de éxito en la sucesión.....	85
4.8. Desempeño Financiero.....	91
CAPITULO V.....	93

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	93
5.1. Hipótesis General.....	93
5.2. Hipótesis específicas.....	95
CONCLUSIONES .....	99
SUGERENCIAS .....	101
Bibliografía.....	103
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	108
CUESTIONARIO .....	110

## Índice de Figuras

Figura 1. Propiedad de la empresa. ....	64
Figura 2. Generación en que se encuentra.....	65
Figura 3. Años de antigüedad. ....	66
Figura 4. Género. ....	67
Figura 5. Protocolo familiar.....	67
Figura 6. El sucesor disfruta trabajando en la empresa.....	68
Figura 7. Importancia para el sucesor permanecer como miembro de .....	69
Figura 8. El sucesor dedica su carrera a la empresa.....	69
Figura 9. El sucesor no se sintió presionado para entrar a la empresa. ....	70
Figura 10. Existen fuertes lazos entre los miembros de la familia. ....	71
Figura 11. Existen contactos personales entre los miembros de la familia. ....	71
Figura 12. Las distintas generaciones trabajan bien juntas. ....	72
Figura 13. La comunicación entre los miembros de la familia es fluida.. ....	73
Figura 14. Los miembros de la misma generación son capaces de alcanzar acuerdos.. ....	74
Figura 15. Los miembros de la misma generación tienen una relación de respeto y confianza.. .....	75
Figura 16. La relación entre los miembros de la generación es de compañeros de trabajo.. ..	76
Figura 17. Los miembros de la misma generación se comunican bien.....	76
Figura 18. Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor .....	77
Figura 19. El predecesor debe tener intenciones de enseñar al sucesor.....	78
Figura 20. El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes externos.. ....	79

Figura 21. El predecesor debe supervisar las decisiones del sucesor. ....	80
Figura 22.El predecesor asume la mayor responsabilidad.. ....	81
Figura 23. El sucesor tiene la capacidad de absorción de conocimiento.. ....	82
Figura 24. El sucesor se ha capacitado dentro y fuera de la empresa. ....	83
Figura 25. El sucesor se ha capacitado fuera de la empresa.....	84
Figura 26. El sucesor tiene capacidad para establecer contactos.....	84
Figura 27. El sucesor asume la mayor responsabilidad. ....	85
Figura 28. Relación con los clientes externos no se dañan por el cambio de gestión .....	86
Figura 29. Expectativas del futuro de la firma favorables.....	87
Figura 30. La firma ha mejorado su posición competitiva. ....	88
Figura 31. El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados ha mejorado.....	89
Figura 32. La familia está satisfecha con la evolución de la empresa. . ....	90
Figura 33. Satisfechos con la evolución del proceso. ....	90
Figura 34.Rentabilidad promedio.. ....	91
Figura 35. Crecimiento promedio de ventas.....	92

## Índice de Tablas

Tabla 1 Participación relativa de empresas familiares .....	36
Tabla 2 Definiciones alternativas de empresas familiares .....	39
Tabla 3 Alojamiento por categoría .....	62
Tabla 4 Coeficiente <sup>a</sup> .....	94
Tabla 5 Coeficiente <sup>a</sup> .....	94
Tabla 6 Coeficiente <sup>a</sup> .....	98

## INTRODUCCION

A pesar de que los negocios familiares han sido la columna vertebral de la actividad económica desde épocas y civilizaciones antiguas, la empresa familiar es un campo de estudio relativamente nuevo, que comenzó a recibir la atención que merecía hace sólo unas décadas, ya que los estudios anteriores a 1975 eran bastante limitados (Handler, 1989). Así su nacimiento como disciplina de estudio puede datarse en la segunda mitad de la década de los setenta (Wortman, 1994), si bien su consolidación no se producirá hasta la década de los noventa, momento a partir del cual el mundo empresarial e institucional comienza a adquirir plena conciencia de la importancia económica que posee esta tipología de negocios. Prueba de ello son la aparición de la publicación *Family Business Review* en 1988, y la creación del *Family Business Network* en 1997, así como la proliferación de estudios científicos, libros, artículos y seminarios sobre el tema.

La empresa familiar tiene un panel central en todo tipo de economías, tanto en las áreas altamente desarrolladas, como son los Estados Unidos o Europa, como en países en vías de desarrollo, caso Latinoamérica y Asia. El punto de partida de muchas de las investigaciones realizadas sobre las empresas familiares ha sido tratar de conocer si éstas son diferentes de las de cualquier otra naturaleza, y si efectivamente lo son en qué manera y por qué razones. Y gran parte de los estudios efectuados al respecto ha demostrado que efectivamente son diferentes, y adolecen de características propias derivadas de la confluencia de dos realidades complejas y dinámicas: empresa y familia. Una de estas diferencias se basa en que el asumido solapamiento de familia y negocio puede producir actitudes particulares en relación a las estrategias de financiación seguidas por las empresas familiares, tal y como afirman López-Gracia y Sánchez-Andújar (2007). Por ello, durante los últimos años, las investigaciones sobre los asuntos

financieros de la empresa están adquiriendo una notable preeminencia. En la línea de estos estudios científicos.

Nuestra intención es conocer la particular actitud de este tipo de negocios que se han venido desarrollando en el distrito de Tacna, en el rubro de hospedaje, su actitud en relación a la performance financiera, ya que según la literatura, la concentración de la propiedad típica de la empresa familiar permite eliminar costes fijos como son de establecimientos, servicios, entre otros. De la misma manera su horizonte de inversión a largo plazo constituye una importante restricción financiera.

Entre los estudiosos de la gestión de la empresa familiar existe un amplio debate sobre cómo afecta la condición de familiar a la empresa. Para algunos autores la familia sería un factor de debilidad, por lo que proponen una relación causal entre la condición de familiar y una mayor tendencia a la desaparición de la empresa. Para otros, el efecto de la familia sobre la empresa es el contrario: la familia reforzaría a la empresa haciéndola más longeva, propiciando un nivel de desempeño superior al de empresas no familiares.

Esta tesis está dividida en cinco capítulos. En el primero se está planteando un análisis de la realidad de las empresas familiares, el problema y el planteamiento de los objetivos de la presente investigación. El Capítulo 2, hacemos un alcance de algunas investigaciones realizadas a nivel internacional como nacional, así como el desarrollo de la literatura sobre el tema, después de haber analizado la literatura se planteó las hipótesis del trabajo de investigación.

El capítulo 3 presenta la metodología utilizada para el trabajo empírico, y describe cómo se llevó a cabo la recolección de datos y qué metodología se empleó, así como las técnicas e instrumentos de investigación.

El capítulo 4 presenta los resultados, y resalta hasta qué punto se validan o rechazan las hipótesis y se explora la posible afloración de alguna relación causal no tomada en cuenta inicialmente en el conjunto de hipótesis. El capítulo 5 presenta la interpretación de los resultados, resalta la aportación que hace la tesis al debate sobre el desempeño en la empresa familiar y sugiere las futuras líneas de investigación que el trabajo abre, junto a las limitaciones que contiene.

# 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). Por otra parte, no se trata de un interés exclusivo por parte de los académicos; también los empresarios, los profesionales e incluso los medios de comunicación comienzan a percatarse de que la empresa familiar significa mucho más que la “tienda de la esquina” (Aronoff y Ward, 1991) y a reconocer que este tipo de organizaciones para el tejido empresarial de cualquier país del mundo (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. A su vez y como consecuencia de esa misma multiplicidad de enfoques, se ha identificado factores que influyen en el desarrollo del proceso sucesorio, sin que se haya discriminado cuales son los que realmente determinan el éxito o el fracaso de un proceso de sucesión, ni se haya determinado cuales son las interconexiones entre los mismos. Por lo tanto, el problema de investigación consiste en evaluar desde el punto de vista de la rentabilidad el éxito del proceso de sucesión.

Como resultado del problema de investigación planteado, esta investigación se centra en: determinar cómo el éxito de la sucesión influye en la rentabilidad.

En el distrito de Tacna, tan igual que a nivel nacional, existen un conjunto de empresas familiares dedicadas al servicio de hospedaje que se encuentran en alguna etapa de la sucesión.

## **1.2. Delimitaciones de la investigación**

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

## **1.3. Formulación del problema**

### 1.3.1. Problema general

¿Cómo el éxito de la sucesión de las empresas familiares influye en la rentabilidad de las empresas del sector de hospedaje?

### 1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo afectan las relaciones familiares en la sucesión de las empresas familiares de servicio de hospedaje en el éxito de la sucesión?
- b) ¿Cómo afecta el compromiso familiar de las empresas familiares de servicios de hospedaje en el éxito de la sucesión?
- c) ¿Cómo la calidad de la relación del predecesor y el sucesor de las empresas de servicios de hospedaje influye en el éxito de la sucesión?

- d) ¿Cómo afecta la calidad de la relación de los hermanos de las empresas familiares de servicios de hospedaje en el éxito de la sucesión?
  
- e) ¿Cómo afecta la formación y experiencia del sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje en el éxito de la sucesión?

#### **1.4. Objetivos de investigación**

##### 1.4.1. Objetivo general

Determinar como el éxito de la sucesión de las empresas familiares influye en la rentabilidad de las empresas del sector de hospedaje.

##### 1.4.2. Objetivo específico

- a) Determinar cómo afectan las relaciones familiares de las empresas familiares de servicios de hospedaje en el éxito de la sucesión.
  
- b) Definir cómo afecta el compromiso familiar de las empresas familiares de servicios de hospedaje en el éxito de la sucesión.

- c) Establecer la calidad de la relación del predecesor y el sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje en el éxito de la sucesión.
  
- d) Definir cómo afecta la calidad de la relación de los hermanos de las empresas familiares de servicios de hospedaje en el éxito de la sucesión.
  
- e) Determinar cómo afecta la formación y experiencia del sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje en el éxito de la sucesión.

### **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 números 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 obtenidos a partir de la investigación empírica sobre procesos de sucesión que se han desarrollado con distintos grados de éxito aportan los beneficios que relacionamos seguidamente:

- a) Permitir una mejor comprensión de la compleja problemática de este tipo particular de organización empresarial.
- b) Proporcionar evidencia empírica para matizar y desarrollar algunos planteamientos teóricos sobre factores con potencial para explicar el éxito de la sucesión en las empresas familiares.
- c) Generar recomendaciones para los actuales propietarios/directivos de las empresas familiares y para sus sucesores, al objeto de informarles y orientarles en el delicado proceso de la sucesión.

## **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

servicios de hospedaje categorizado 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, más aun teniendo en consideración que en nuestra región y país principalmente las empresas son de este tipo.

#### 1.6.2. Limitaciones

Algunas de las limitaciones que podríamos enfrentar están relacionados 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 TEÓRICO

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

A nivel internacional se ha desarrollado la investigación sobre “Factores determinantes de éxito o fracaso en las empresas familiares europeas, la autora de la misma fue la Dra. María Cabrera Suarez. El trabajo de investigación persiguió tres objetivos fundamentales: (a) desarrollar un marco teórico para el estudio del problema de la sucesión directiva en la empresa familiar, (b) describir la diversidad de factores que pueden influir en la evolución del proceso de sucesión directiva en la empresa familiar, y (c) identificar los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio y las interrelaciones entre ellos. Así mismo, esta investigación se desarrolló en el año 1988.

En América Latina, se desarrolló la investigación sobre empresa familiar, la cual fue desarrollada por el Dr. Santiago Dodero, para lo cual se tomó como muestra empresas familiares de los países de Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú. Este trabajo de investigación fue desarrollado el año 2002.

En el Perú a través de la Universidad San Martín de Porres, el Lic. Darío Montoya de la Torre, objetivo principal de este estudio fue identificar los factores relacionados que influyen en el proceso de sucesión de empresas familiares en la región de Lima. Este estudio buscó contrastar cuál de los

factores son importantes en el proceso de sucesión. Es importante para la continua prosperidad de la empresa familiar y la armonía dentro de la familia que los líderes de las empresas familiares y todos los interesados deben tener una buena comprensión de los factores críticos de éxito para la sucesión. Finalmente se intentó identificar empíricamente cuales son los factores relacionados en la determinación del grado de éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar a través de un modelo de regresión. Esta investigación se desarrolló en el año 2007.

## **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 Seborá (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 la 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 Sehora (1994) cuando, a la hora de considerar las consecuencias de un proceso de sucesión, diferenciamos 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. Calidad de la relación predecesor/sucesor**

El primer paso para conseguirlo es la conciencia de esta necesidad y la motivación y la implicación activa del predecesor en la formación y desarrollo del sucesor, provocando una transferencia de conocimientos eficaz, ya que es lo que va a facilitar su acceso a la empresa. De este modo, el predecesor debe involucrar y delegar funciones y poder al sucesor y a su vez mantener un papel de supervisión y observación.

En general, los propietarios de las empresas familiares se inclinan para enseñar a las nuevas generaciones todo lo que ellos saben acerca del negocio, ya que su principal deseo es que sus descendientes lo continúen y construyan sobre él. Los fundadores quieren enseñar a sus

descendientes cómo aprender más rápido que sus competidores para mejorar las oportunidades de supervivencia de la empresa familiar. Una vez más encontramos que el mentoring es una modalidad de formación en el puesto de trabajo utilizado en el desarrollo de los líderes.

### **2.2.3. Compromiso familiar hacia la empresa**

Se refiere al 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.

El negocio se convierte en una extensión de ellos mismos con todos los miembros de la familia actuando para mantener la continuidad de la organización a través de la acumulación de conocimientos. La esperanza de las generaciones actuales es que las siguientes generaciones sientan la misma emoción por la empresa, lo que permitirá un proceso de transferencia de conocimientos más fácil.

Un requerimiento fundamental de esta implicación psicológica es la motivación. La falta de motivación puede dar lugar a demoras, pasividad o incluso rechazo en la adopción y utilización de nuevos conocimientos.

La falta de compromiso con la empresa familiar podría afectar negativamente a dicho proceso de acumulación de conocimientos de conocimientos dentro de la organización. A pesar de las dimensiones de compromiso (afectivo o normativo), el grado de compromiso hacia la empresa no es el mismo para todos los miembros, pues unos están más comprometidos que otros. Del mismo modo, el compromiso tiende a disminuir después de la segunda a tercera generación, es decir, como mayores sean las generaciones implicadas en la empresa, menores serán sus compromisos hacia la misma.

#### **2.2.4. Calidad de la relación de hermanos**

Se debe intentar que las relaciones sean menos conflictivas posibles para evitar que interfieran en el desarrollo óptimo de la empresa. Para ello, es necesario un esfuerzo consciente para atender y comprender las necesidades mutuas, una definición clara de los roles de cada miembro de la generación y una comunicación fluida y sincera que permita al mismo tiempo manejar las relaciones con el resto de familiares. Además es necesario el desarrollo de mecanismos para compartir información y tener una comunicación efectiva entre los miembros. Por lo tanto, buenas relaciones entre los miembros de la misma familia van a permitir una mayor transferencia de conocimientos.

### **2.2.5. Relaciones familiares**

En el proceso de transferencia es muy importante el factor humano, así como la motivación, el compromiso, las relaciones familiares de trabajo dentro de la empresa familiar y la confianza entre sus miembros. La adquisición del conocimiento solo es exitosa cuando la gente está dispuesta a cooperar. Esta voluntad para cooperar, a su vez, depende en gran medida del nivel de confianza en una organización.

El contexto familiar, caracterizado por la armonía, los valores y principios compartidos, tiene más posibilidades de fomentar una relación de calidad entre los miembros de la familia. Las empresas familiares son consideradas un contexto ideal para el desarrollo de malentendidos y conflictos que influyen en los resultados empresariales, ya sea en forma positiva y negativa.

### **2.2.6. Formación/experiencia del sucesor**

Es muy importante para un sucesor la realización de cursos académicos y cursos de formación práctica tanto dentro como fuera de la empresa familiar, pues esto le permite adquirir conocimientos explícitos y tácitos y desarrollar habilidades que, una vez incorporado en la empresa familiar, debe ser compartido y transferido a los otros miembros de la empresa.

Del mismo modo, trabajar fuera de la empresa familiar da una mayor perspectiva independiente sobre cómo dirigir y cómo introducir cambios e innovaciones en el negocio. Una vez adquirido, el conocimiento necesita ser compartido y transferido con el tiempo. La experiencia fuera de la empresa familiar ayuda al sucesor a desarrollar una base de conocimientos y un sentido de identidad.

### **2.2.7. 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.

### **2.2.8. 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 organizativas, 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.

### **2.2.9. 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 (Aragónes 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”.

#### **2.2.10. Importancia de la empresa familiar**

Aun cuando los primeros signos de interés por el tema de la empresa familiar se remonta 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 Donnelly (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 la misma línea, Donckels y Frohlich (1991), a partir de un estudio bajo el marco del proyecto STRATOS (Strategic Orientations of Small and Medium-Sized Enterprises) que cubre 1,132 empresa en ocho países europeos, obtienen las cifras que aparece en la tabla N° 01, en cuanto a participación de empresas familiares en el total de la muestra. De los datos se concluye que la empresas familiares son mayoría en los ocho países objeto de análisis, destacando especialmente su importancia en Austria y en Alemania.

*Tabla 1*  
*Participación relativa de empresas Familiares*

<b>País</b>	<b>Participación %</b>
Austria	83.2
Bélgica	69.0
Alemania Occidental	82.0
Finlandia	63.2
Francia	60.5
Reino Unido	67.3
Países Bajos	51.7
Suiza	67.2
Total	66.0

Fuente: Donckels y Frolich (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.

#### **2.2.11. 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 2*

*Definiciones alternativas del concepto de empresa familiar*

<b>Autores y año</b>	<b>Definición de empresa familiar</b>	<b>Dimensiones</b>
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)	<p>Definen a la empresa familiar como aquella en que:</p> <p>“La propiedad es familiar en más de un 50% para empresas privadas o más de un 10% en públicas.</p> <p>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”.</p>	<p>- Propiedad/dirección familiar.</p> <p>-Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</p> <p>-Transferencia generacional</p>
Borrego Rodríguez (1994)	<p>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.</p>	<p>- Propiedad/dirección familiar.</p> <p>-Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</p>

Fuente: elaboración propia

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.

#### **2.2.12. 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.

### **2.2.13. 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 la tarea 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).

Otro concepto que suele estar asociado con la empresa familiar es el de orgullo (Kets de Vries, 1993; David, 1983). Las personas que dirigen empresas familiares por lo general se encuentran sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Por su parte, el personal se encuentra orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familiar y con lo que están haciendo. Esta característica se traduce a menudo en un poderoso instrumento para el marketing, debido a la estrecha relación que se establece con el cliente y al valor que éste le otorga al hecho de que la empresa esté en manos de una familia. El compromiso, la imagen de fiabilidad y este sentido de orgullo que caracterizan a una empresa familiar están integrados en la idea de reputación a la que se refiere Grant (1992) como otro de los recursos intangibles fuente de ventaja competitiva.

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 de 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 intraorganizacionales 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).

#### **2.2.14. 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. Esta transferencia de poder, propiedad y control se produce en respuesta a las fuerzas biológicas naturales (el “imperativo biológico”) de cambio y no son transacciones impulsadas por las fuerza del mercado. 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.

#### **2.2.15. 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 los 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. A tal fin, hemos considerado oportuno seguir a Shanker y Astrachan (1996) cuando plantean una clasificación de las definiciones de empresa familiar en tres niveles, cada uno de los cuales representa un grado distinto de implicación familiar en el negocio.

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 está 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 financiera 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**

**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 miembro 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. Hipótesis, variables y definiciones operacionales**

### 2.4.1. Hipótesis general

El éxito de la sucesión de las empresas familiares influye directa y significativamente en la rentabilidad de las empresas del sector de hospedaje.

#### 2.4.2. Hipótesis específicas

##### **Primera Hipótesis**

###### **Hipótesis Nula**

“Las relaciones familiares de las empresas de servicios de hospedaje no afectan el éxito de la sucesión”

###### **Hipótesis Alterna**

“Las relaciones familiares de las empresas de servicios de hospedaje afectan significativamente el éxito de la sucesión”

##### **Segunda Hipótesis**

###### **Hipótesis Nula**

“El compromiso familiar de las empresas familiares de servicios de hospedaje no afectan el éxito de la sucesión”

**Hipótesis Alterna**

“El compromiso familiar de las empresas familiares de servicios de hospedaje afectan significativamente el éxito de la sucesión”

**Tercera Hipótesis****Hipótesis Nula**

“La calidad de la relación del predecesor y el sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje no afectan el éxito de la sucesión”

**Hipótesis Alterna**

“La calidad de la relación del predecesor y el sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje afectan significativamente el éxito de la sucesión”

**Cuarta Hipótesis****Hipótesis Nula**

“La calidad de la relación de los hermanos de las empresas familiares de servicios de hospedaje no afectan el éxito de la sucesión”

**Hipótesis Alterna**

“La calidad de la relación de los hermanos de las empresas familiares de servicios de hospedaje afectan significativamente el éxito de la sucesión”

### **Quinta Hipótesis**

#### **Hipótesis Nula**

“La formación y experiencia del sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje no afectan el éxito de la sucesión”

#### **Hipótesis Alterna**

“La formación y experiencia del sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje afectan significativamente el éxito de la sucesión”

## 2.5. Definición y operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA
<p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Rentabilidad</p>	<p>Rendimiento medio</p> <p>Crecimiento medio</p>	<p>Ratio</p>
<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>Factores de éxito en la sucesión de empresas familiares de servicios</p>	<p>Relaciones Familiares</p> <p>Compromiso familiar hacia la empresa</p> <p>Calidad de la relación predecesor/sucesor</p> <p>Calidad de la relación de hermanos</p> <p>Formación/experiencia del sucesor</p>	<p>Intervalo</p>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### 3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo no experimental, aplicativo, relacional y causal, debido a que en el se buscó la aplicación o utilización de los conocimientos a través de la relación de variables que afectan el éxito en la sucesión de las empresas familiares de servicios y su rentabilidad.

#### 3.2. Nivel de investigación

En el presente trabajo de investigación el nivel de investigación es descriptivo y correlacional 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.

Así mismo, se utilizó información secundaria con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

### 3.4. Métodos de investigación

El método con el cual se operó en el trabajo de investigación se circunscribe en descriptivo y 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 de servicios y su rentabilidad.

### 3.5. Población y muestra de estudio

#### 3.5.1. Población

Con la finalidad de desarrollar la presente investigación se ha considerado solamente como población el sector de turismo, específicamente los establecimientos de hospedaje categorizados según MITINCE, la misma que está compuesta según el cuadro que se detalla a continuación:

*Tabla 3*  
*Alojamiento por categoría*

<b>Categoría</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Hoteles	31	48%
Hostales	36	52%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: SUNAT Tacna

Esta actividad económica corresponde al código CIUU 55104 Hoteles, campamentos y otros, y dichos establecimientos se encuentran ubicados en el distrito de Tacna en sus diferentes categorías, tales como, Hoteles, Hostales (sólo establecimientos categorizados), cuya población asciende 67.

En consecuencia, dado el número no es muy grande de empresas a estudiar, se ha tomado la decisión de considerar a toda la población definida anteriormente.

### 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. Procesamiento y análisis de información

Para el análisis y procesamiento de datos se emplearon 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” de medias, entre otros.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de las características de la población

##### 4.1.1. Propiedad de las empresas

Como se determinó en el capítulo anterior la muestra ascendió a 67 empresas categorizadas como hostales y hoteles. Con la finalidad de determinar cuáles de ellas son empresas familiares, se utilizó una pregunta filtro, arrojando como resultado que el 90% (60 empresas de hospedaje) del total son empresas de propiedad familiar, mientras que el 10% no son familiares, lo cual se puede apreciar en la figura 1.

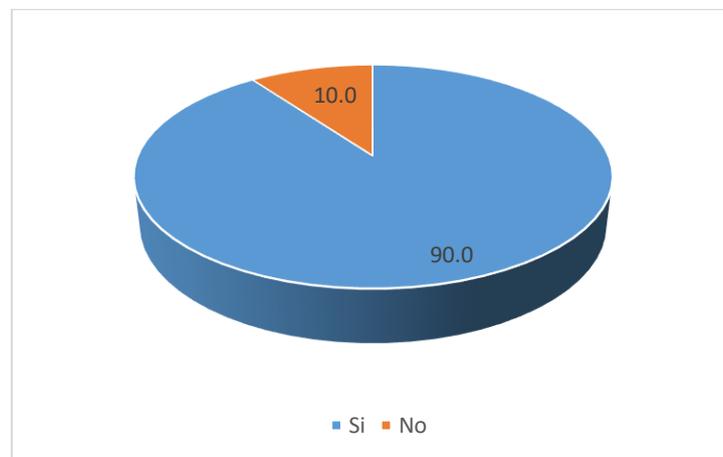


Figura 1. Propiedad de la empresa. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.1.2. Generación en la que se encuentra la pequeña empresa

La figura 2, nos muestra la generación en que se encuentra la pequeña empresa, al respecto podemos indicar que el 60% (36 empresas) de la población están en la segunda generación, lo cual quiere decir que son los sucesores quienes tienen a cargo la conducción de la empresa, mientras que el 30% (18 empresas), se encuentran en la primera generación, así mismo el 10% no es empresa familiar. La población que se encuentra en la segunda generación 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.

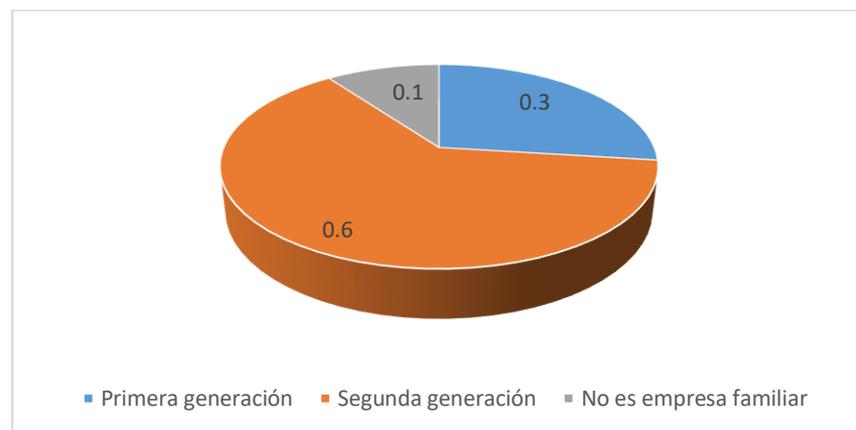


Figura 2. Generación en que se encuentra. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.1.3. Existencia de funcionamiento

La figura 3, nos da información relacionada al tiempo de existencia de las empresas en funcionamiento, como se puede apreciar el 50% de las mismas tiene una vida entre 15 a 25 años, el 20% se encuentra entre 46 a 55 años, el 10% está entre 26% y 35%, y menos de 15 años, y finalmente el 8% está entre 36 a 45 años de existencia.

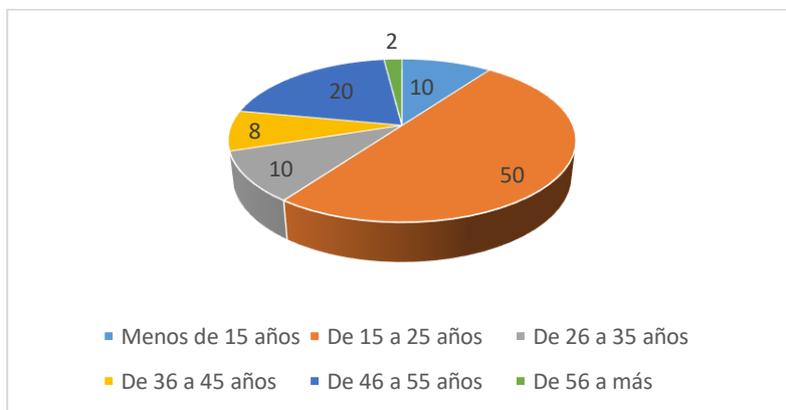


Figura 3. Años de antigüedad. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.1.4. Género

La figura 4, nos da conocer que del 100% de la población materia de estudio el 77% lo constituyen de género masculino, mientras que el 23% lo conforman mujeres, los cuales dirigen o conducen sus empresas.

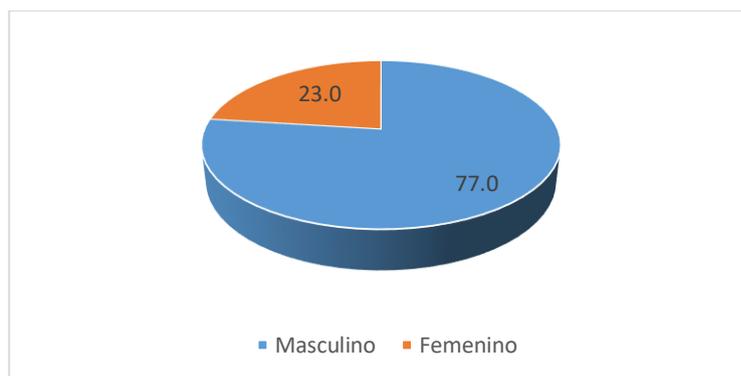


Figura 4. Género. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.1.5. Protocolo familiar

La figura 5, nos muestra que del total de la población, existe un 67% que si tiene un protocolo de sucesión, mientras que el 33% todavía no lo tiene pero este se encuentra en proceso de elaboración, mientras que un 10% no es empresa familiar por lo tanto, no requieren un protocolo de sucesión familiar.



Figura 5. Protocolo familiar. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

## 4.2. Dimensión de compromiso con la empresa familiar

### 4.2.1. El sucesor disfruta trabajando en la empresa

De la figura 6, podemos deducir que los sucesores disfrutan trabajar en la empresa de sus padres, lo que representa el 40% que están de acuerdo, mientras que están totalmente de acuerdo el 48% y solamente el 12% es indiferente. Esto nos muestra que los hijos están comprometidos con los negocios de sus predecesores.

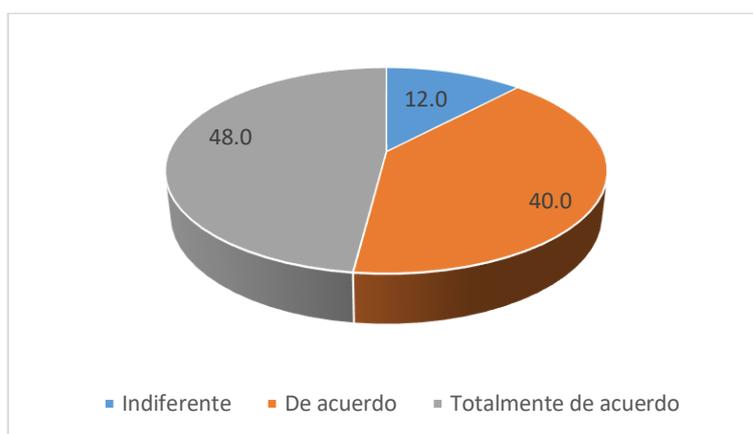


Figura 6. El sucesor disfruta trabajando en la empresa.  
Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

### 4.2.2. El sucesor como miembro de la familia

En la figura 7 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 64% está de acuerdo, seguido del 14% que está totalmente de acuerdo y solamente un 22% es indiferente.

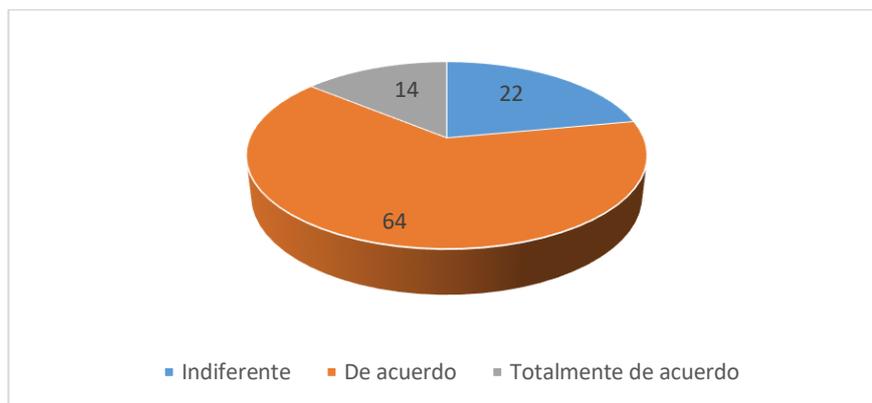


Figura 7. Importancia para el sucesor permanecer como miembro de la empresa. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.2.3. Disposición de dedicar su carrera a la empresa

La figura 8, nos da a conocer que el 40% de la población está totalmente de acuerdo con dedicarle su carrera profesional al desarrollo y crecimiento de la empresa familiar, mientras que el 38% está de acuerdo y solamente el 22% es indiferente.

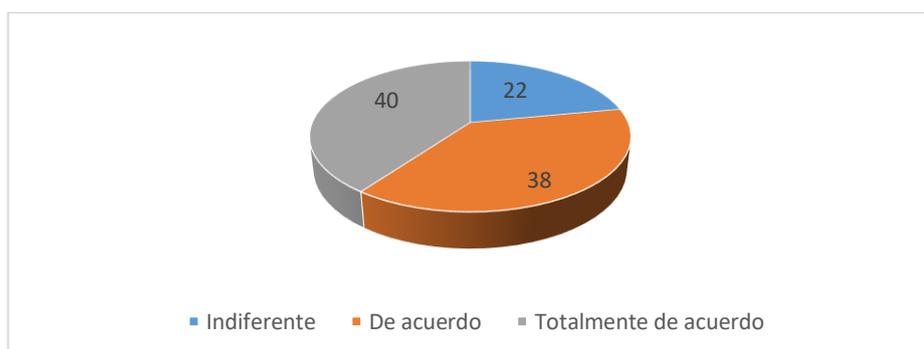


Figura 8. El sucesor dedica su carrera a la empresa. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.2.4. Identificación del sucesor

La figura 9, también relacionada con el compromiso del sucesor con la empresa familiar, nos muestra que el 30% de la población está totalmente de acuerdo en que no se sintió presionado para entrar a la empresa de sus padres, mientras que el 46% también está de acuerdo, sin embargo un 14% se muestra indiferente.

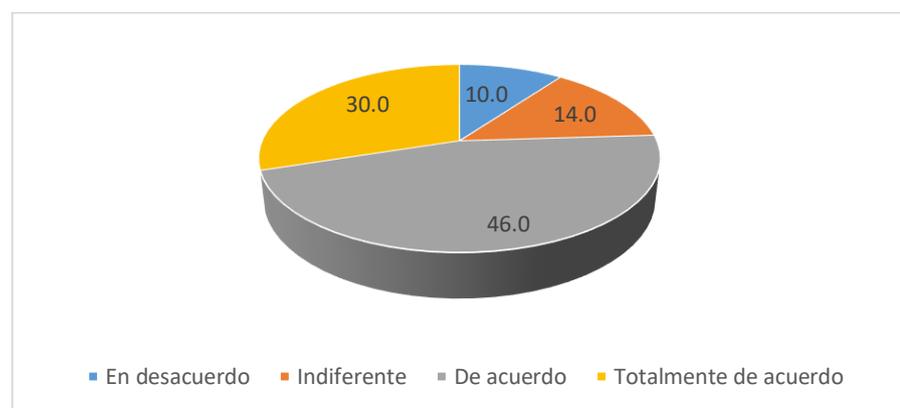


Figura 9. El sucesor no se sintió presionado para entrar a la empresa.  
Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

### 4.3. Dimensión calidad de la relación de hermanos

#### 4.3.1. Relaciones entre los miembros de la familia

La figura 10, nos muestra que el 42% 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 15% está totalmente de acuerdo, finalmente el 43% se muestra indiferente frente a la importancia que tiene la confianza a fin de garantizar un adecuado proceso de sucesión.

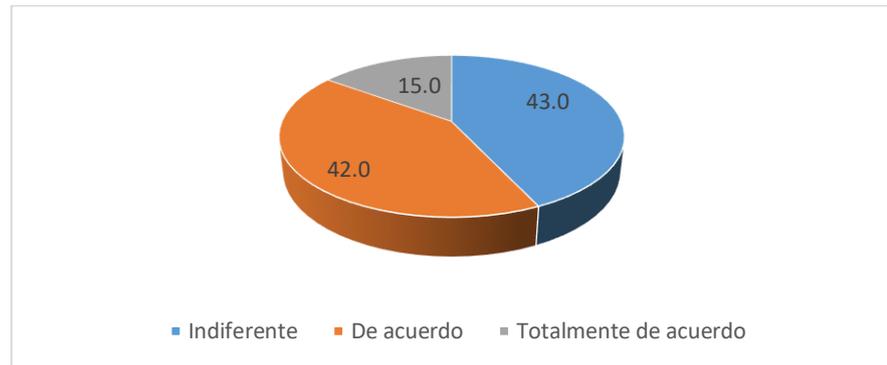


Figura 10. Existen fuertes lazos entre los miembros de la familia. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.3.2. Contactos personales entre los miembros de la familia

En la figura 11, podemos apreciar que el 20% está totalmente de acuerdo con establecer contactos personales entre los miembros de la familia, seguidos de un 46% que está de acuerdo y finalmente el 34% es indiferente.

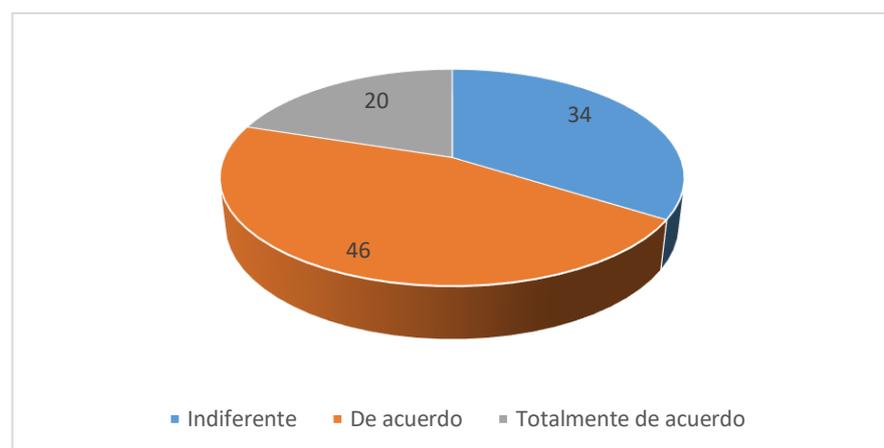
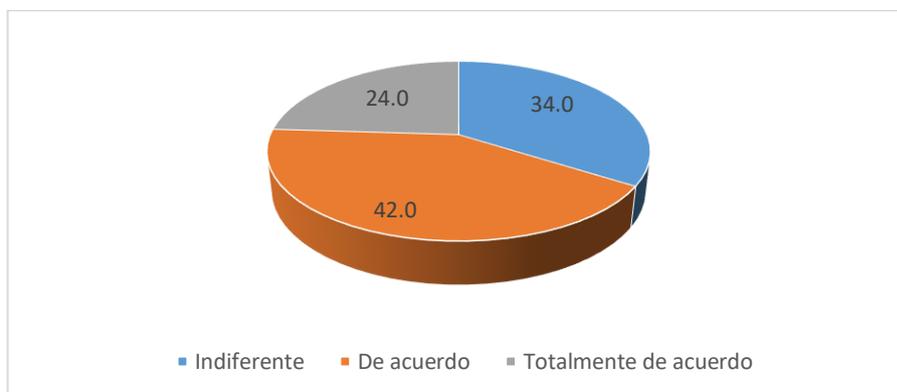


Figura 11. Existen contactos personales entre los miembros de la familia. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.3.3. Trabajo en distintas generaciones

En la figura 12, se puede apreciar que del total de la población el 42% 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, así mismo el 24% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, el 34% es indiferente.

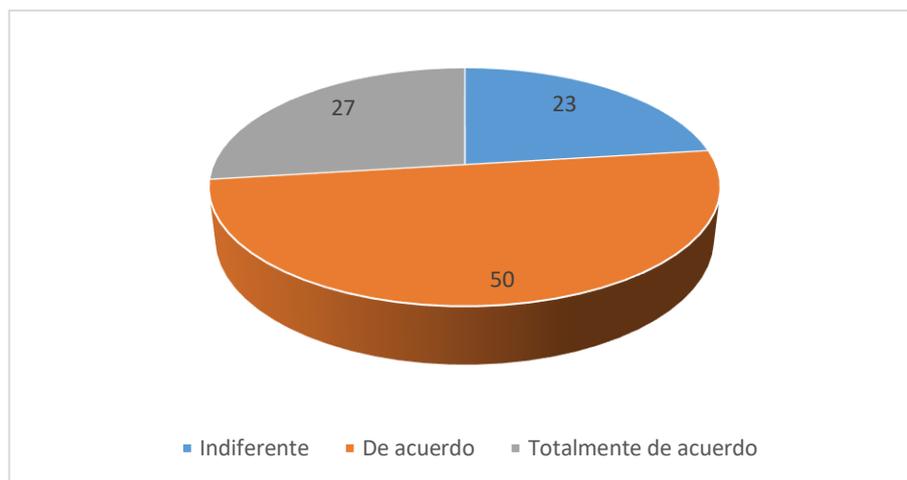


*Figura 12. Las distintas generaciones trabajan bien juntas. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.*

#### 4.3.4. Comunicación entre los miembros de la familia

La figura 13, es otro indicador que nos muestra el grado de confianza y está relacionado al grado de comunicación que existe entre ellos, al respecto el 50% está de acuerdo, mientras que el 27% está totalmente de acuerdo, sin embargo un 23% es indiferente.

Es necesario precisar que la comunicación es muy importante para lograr el éxito en la sucesión familiar, ya que permite que todas las controversias se puedan resolver sin llegar a otras instancias.



*Figura 13. La comunicación entre los miembros de la familia es fluida. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.*

#### 4.4. Dimensión de relaciones familiares

##### 4.4.1. Resolución de diferentes puntos de vista

Con respecto a esta dimensión, en la figura 14, el 28% de la población considera estar de acuerdo en que los miembros de las distintas generaciones son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista, mientras que el 29% está totalmente de acuerdo al respecto, finalmente el 43% es indiferente.

Este punto es relevante ya que de no existir predisposición de parte de los miembros de las intra generaciones de llegar a acuerdos, no podría

desarrollarse la continuidad de la empresa y mucho peor aún la creación de valor para los clientes.

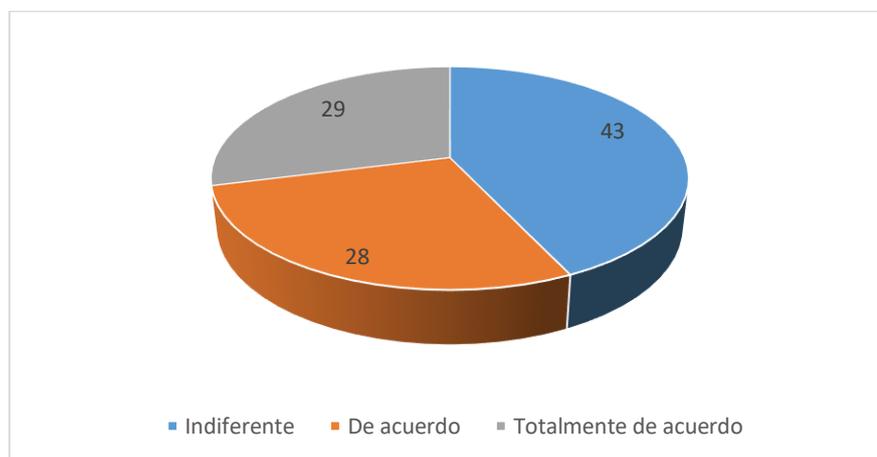


Figura 14. Los miembros de la misma generación son capaces de alcanzar acuerdos. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.4.2. Respeto y confianza

La figura 15, es otro indicador relacionado con la relación entre las inter generaciones, relacionado con la relación de respeto y confianza mutuos que debe de existir entre ellos. Al respecto, el 34% está totalmente de acuerdo, mientras que el 64% está de acuerdo, finalmente el 2% es indiferente.

Ningún negocio puede desarrollarse en el largo plazo si no existe entre los miembros de la organización respeto y confianza, ya que estos son los

pilares de los miembros de la empresa para lograr un crecimiento sostenido de los negocios.

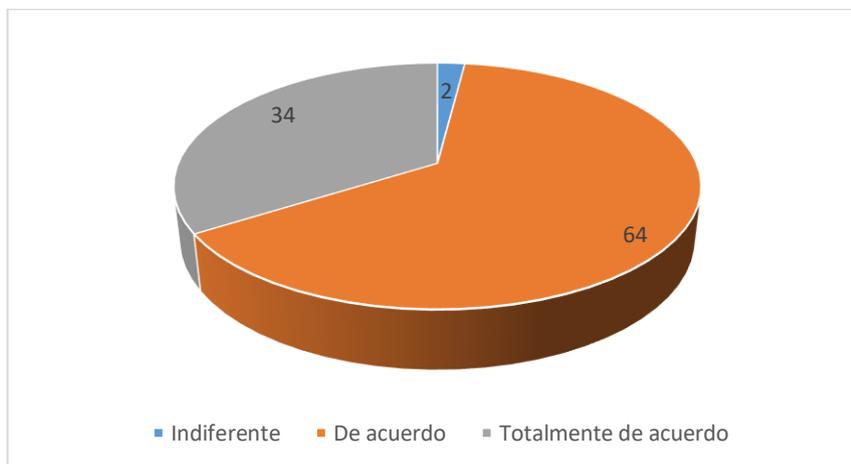


Figura 15. Los miembros de la misma generación tienen una relación de respeto y confianza. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.4.3. Relación de independencia de los lazos familiares

En la figura 16, se puede ver que el 63% de la población considera estar de acuerdo en que los miembros que forman parte de una misma generación deben ser la de compañeros de trabajo con independencia de los lazos familiares que pudieran existir. Así mismo, un 5% está totalmente de acuerdo con dicha apreciación, sin embargo un 32% lo considera indiferente.

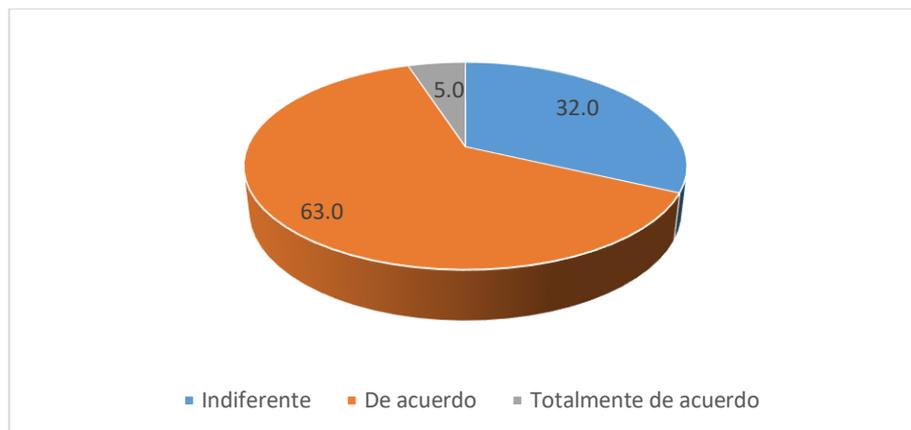


Figura 16. La relación entre los miembros de la generación es de compañeros de trabajo. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.4.4. Comunicación entre los miembros de una misma generación

La figura 17, nos da a conocer que el 51% de la población, considera que está de acuerdo con que los miembros de la misma generación deber tener un puente de comunicación que les permita comunicarse adecuadamente a fin de garantizar el desarrollo de la empresa y de este dejar de lado los conflictos que pudieran presentarse. Así mismo, el 37% está totalmente de acuerdo, y finalmente para el 12% le es indiferente.

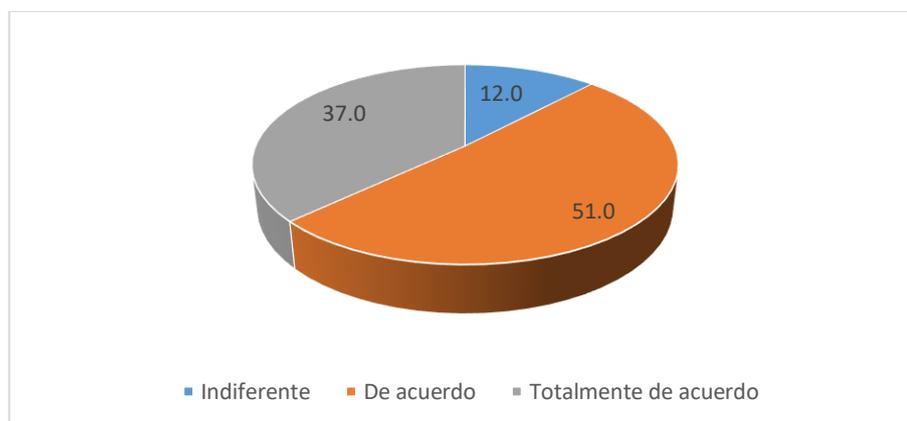


Figura 17. Los miembros de la misma generación se comunican bien. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.5. Dimensión de calidad de la relación predecesor/sucesor

##### 4.5.1. Formación del sucesor por el predecesor

La figura 18, nos da a conocer la importancia de que el predecesor asuma la formación del sucesor, dado que la experiencia y los conocimientos que el predecesor tiene como producto de su trabajo en la empresa son valiosos para el sucesor a fin de dar continuidad al negocio a largo plazo.

En la figura se observa que la población analizada considera en 52% estar de acuerdo con que el predecesor capacite al sucesor, mientras que un 26% está totalmente de acuerdo, sin embargo un 22% es indiferente.

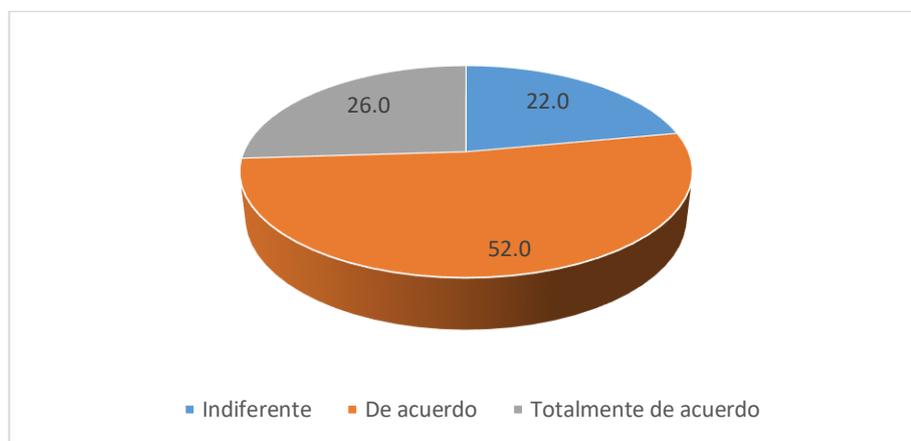


Figura 18. Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.5.2. Intención del predecesor de enseñar al sucesor

La figura 19, 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 51% está totalmente de acuerdo con la trasmisión de conocimientos, el 38% está de acuerdo, mientras que un 1% es indiferente.

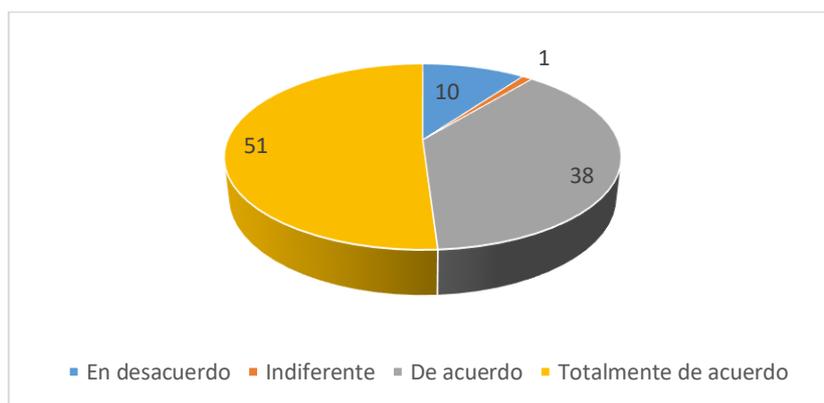


Figura 19. El predecesor debe tener intenciones de enseñar al sucesor. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.5.2. Sucesor y grupos de interés

La figura 20, nos muestra que el 51% 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 47% está totalmente de acuerdo al respecto. De otro lado, un 2% es indiferente.

El hecho de que el sucesor conozca a los clientes externos con los cuales la empresa tiene relación contribuye a sostener el negocio en el largo plazo.

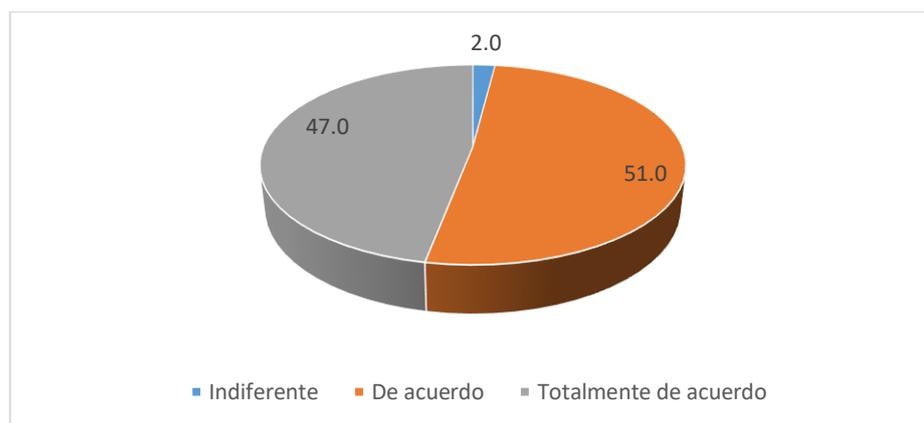


Figura 20. El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes externos. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.5.4. Supervisión del predecesor ante el sucesor

En la figura 21, se aprecia que el 70% 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 17% está totalmente de acuerdo al respecto. Sin embargo, el 13% es indiferente.

El proceso de aprendizaje del sucesor debe ser gradual y sobre todo ser supervisado por parte del predecesor a fin de que este último vaya mejorando sus conocimientos en función a la transmisión de conocimientos por parte del predecesor.

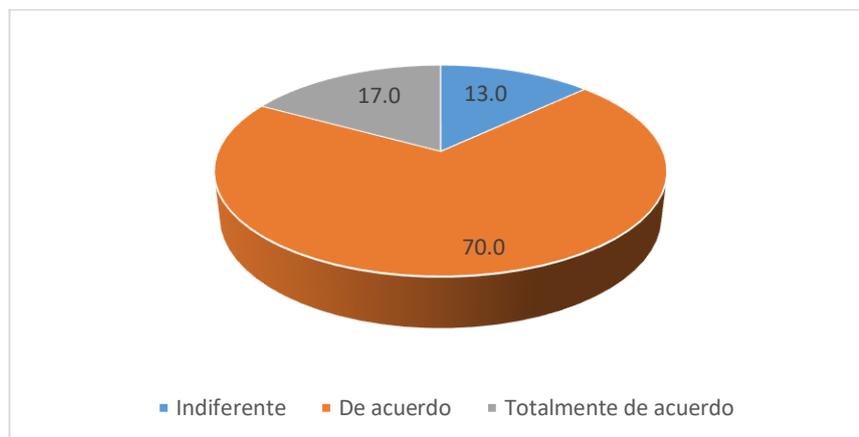


Figura 21. El predecesor debe supervisar las decisiones del sucesor. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.5.5. Responsabilidad del predecesor

En la figura 22 se aprecia que el 51% 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 38% está totalmente de acuerdo, sin embargo, a un 11% le es indiferente

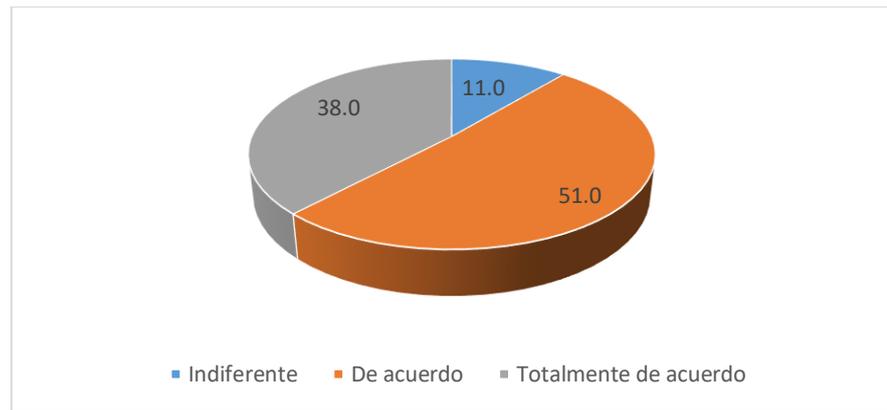


Figura 22. El predecesor asume la mayor responsabilidad. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.6. Dimensión formación y experiencia del sucesor

##### 4.6.1. Capacidades de absorción por parte del sucesor

La figura 23, nos muestra que el 80% 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 19% está totalmente de acuerdo al respecto.

La predisposición del sucesor en asimilar los conocimientos y la experiencia del predecesor, garantiza la continuidad en el largo plazo de la empresa.

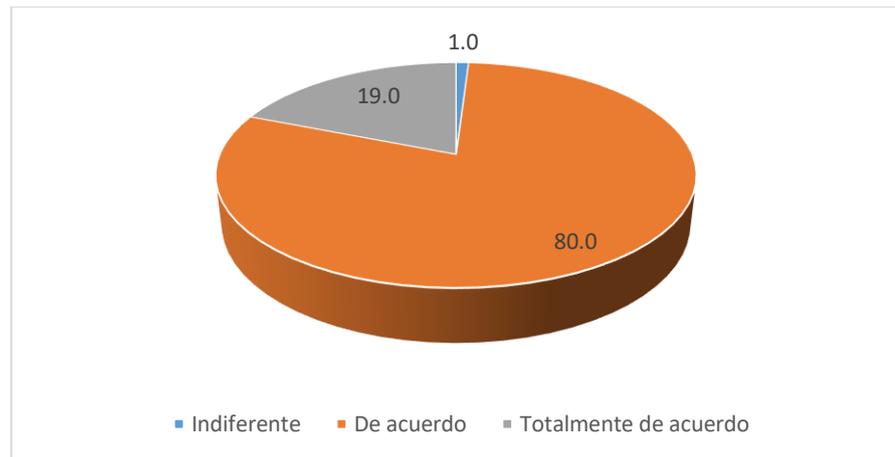


Figura 23. El sucesor tiene la capacidad de absorción de conocimiento. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.6.2. Capacitación del sucesor

La figura 24, 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 51% está de acuerdo con este criterio, el 38% está totalmente de acuerdo y finalmente el 11% es indiferente.

Dado que los conocimientos, como por ejemplo la tecnología, entre otros, tienen un desarrollo permanente, es necesario que el sucesor siempre este pendiente en actualizar sus conocimientos y de otro lado adquirir experiencia que le permitan tener éxito en el futuro.

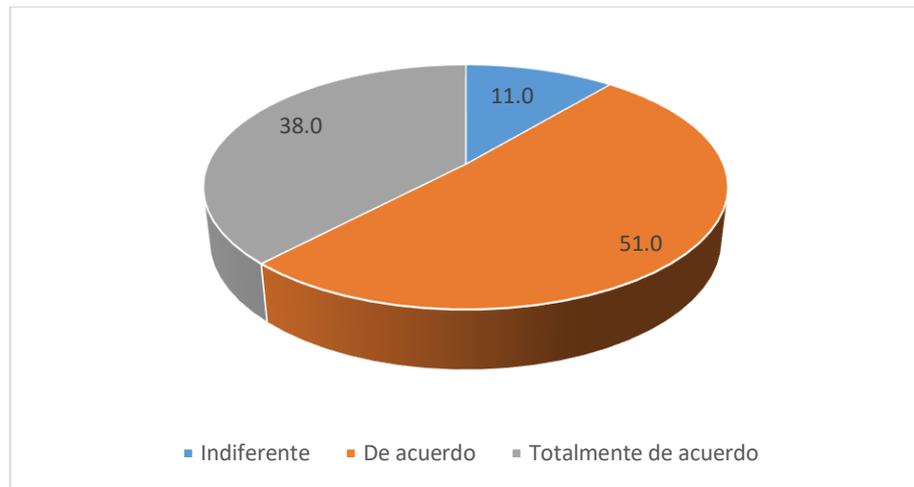


Figura 24. El sucesor se ha capacitado dentro y fuera de la empresa.  
Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.6.3. Trabajo del sucesor fuera de empresa familiar

La figura 25, 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 41% está de acuerdo mientras que el 39% está totalmente de acuerdo con la obtención de conocimientos de otras empresas y contextos que enriquecerán su gestión en el futuro.

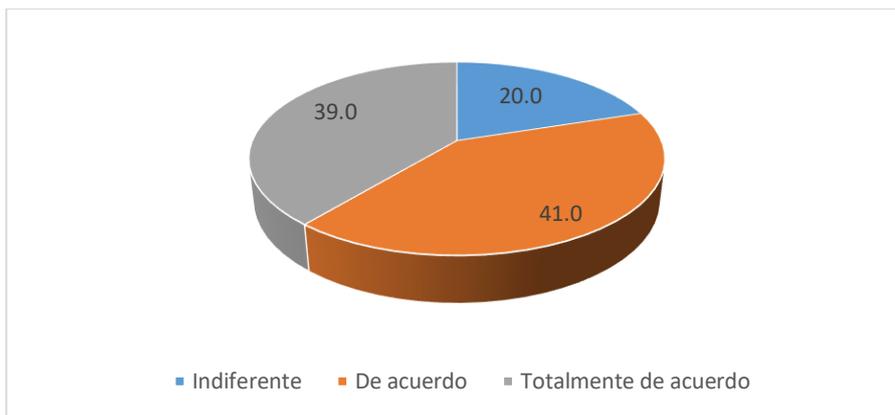


Figura 25. El sucesor se ha capacitado fuera de la empresa. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.6.4. Sucesor y los contactos fuera de la empresa

En la figura 26, se aprecia que 30% 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 49% también está de acuerdo. Finalmente un 11% es indiferente.

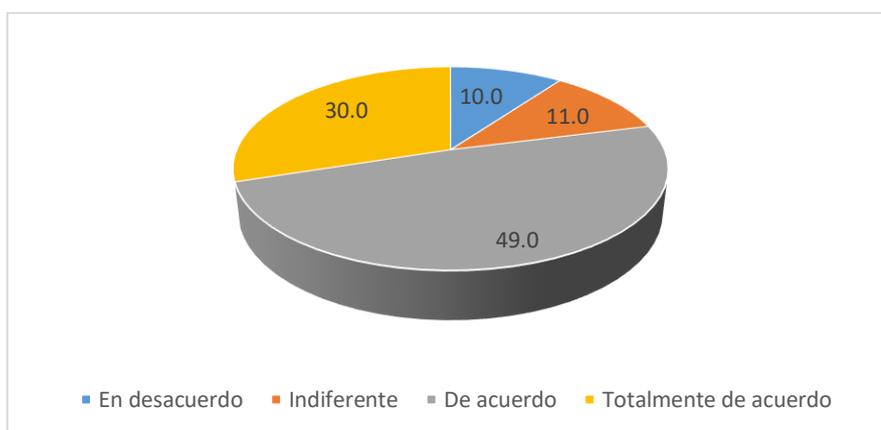


Figura 26. El sucesor tiene capacidad para establecer contactos. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.6.5. Responsabilidad del Sucesor

En la figura 27, se aprecia que 60% de la población está totalmente de acuerdo con que el sucesor debe asumir una mayor responsabilidad, ya que esto le permitirá fortalecer la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre donde actualmente se desenvuelven las empresas, así mismo el 19% también está de acuerdo. Finalmente un 21% es indiferente.

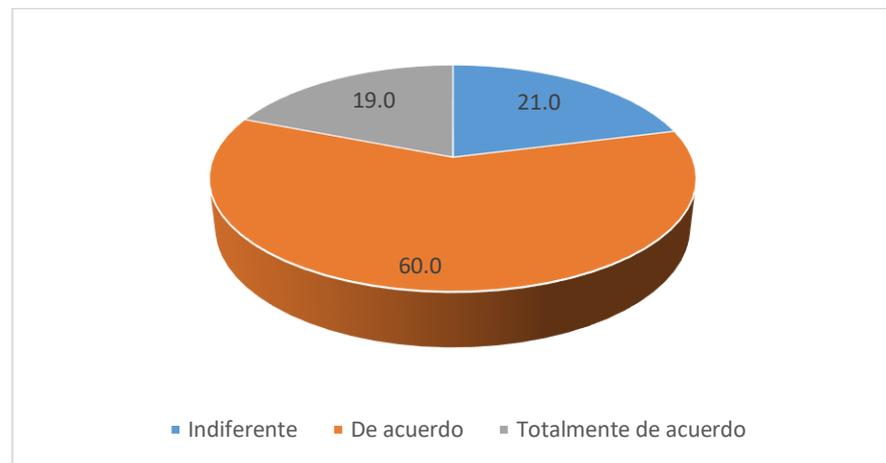


Figura 27. El sucesor asume la mayor responsabilidad. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.7. Dimensión de éxito en la sucesión

##### 4.7.1. Relación del sucesor con los proveedores

La figura 28, nos muestra como medida de éxito en la sucesión de la empresa familiar, como se da la relación con los proveedores, clientes, entidades financieras, etc., a fin de evaluar si estas siguen siendo armoniosas

después del cambio de gestión. Al respecto, la población manifiesta estar totalmente de acuerdo en 40%, el 59% de acuerdo y un 1% es indiferente.

Como medida que permita evaluar si la sucesión no ha alterado las relaciones con sus clientes externos y sobre si esta ha tenido éxito, se debe evaluar si los cambios en la gestión han alterado las relaciones con estos, ya que la empresa depende mucho de las relaciones de con sus stakeholders.

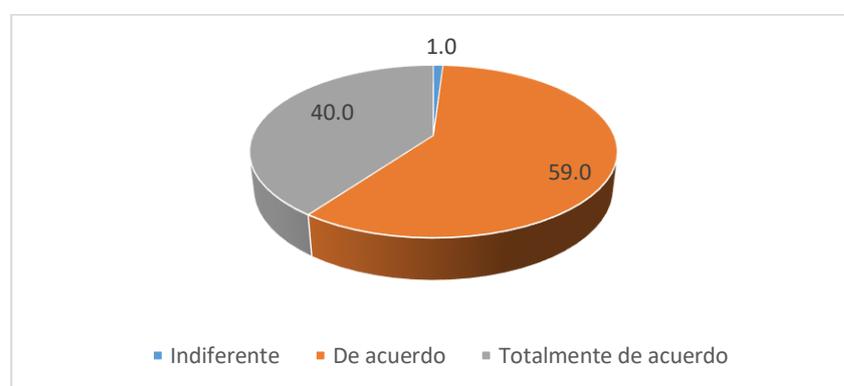


Figura 28. Relación con los clientes externos no se dañan por el cambio de gestión. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.7.2. Expectativas de futuro

Finalmente, la figura 29, nos indica que el 41% está de acuerdo, mientras que el 47% está totalmente de acuerdo, mientras que al 12% le es indiferente, respecto a las expectativas del futuro de la firma.

Las expectativas de todos los involucrados tanto internos como externos sobre el futuro de la empresa generan relaciones armoniosas que garantiza la continuidad en el largo plazo.

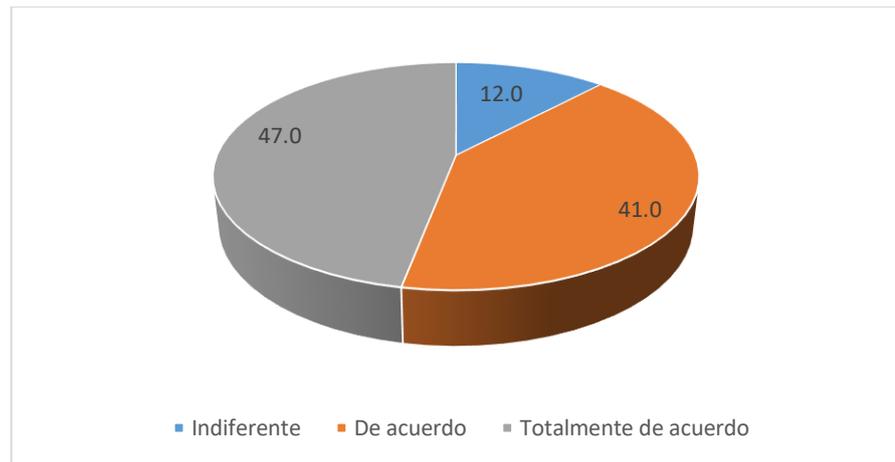


Figura 29. Expectativas del futuro de la firma favorables. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.7.3. Posición competitiva de la empresa

La figura 30, nos da a conocer el grado de satisfacción que se percibe en relación a si la firma ha mejorado respecto a su fuerza y posición competitiva dentro del sector industrial donde está compitiendo, como resultado del proceso de sucesión. Al respecto el 50% está totalmente de acuerdo, mientras que el 50% también está de acuerdo.

Este es un indicador que nos da a conocer si el proceso de sucesión ha sido exitoso, teniendo en consideración todos los aspectos necesarios antes analizados.

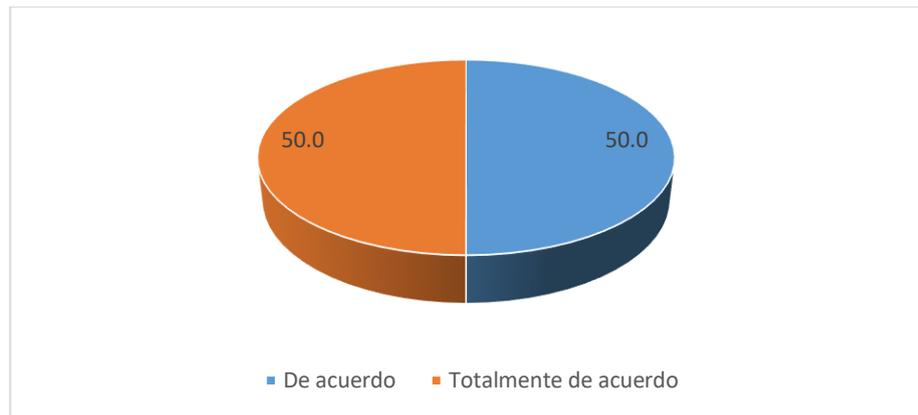


Figura 30. La firma ha mejorado su posición competitiva. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.7.4. Ambiente de trabajo y satisfacción

La figura 31, está relacionada con el ambiente de trabajo y el grado de satisfacción percibida por los empleados. Al respecto, el 40% está totalmente de acuerdo, mientras que el 60% está de acuerdo.

Esto es muy importante ya que todo proceso de sucesión debe evaluarse en términos del grado de satisfacción de los colaboradores, es decir cómo se sienten después del cambio de generación en la gestión empresarial, entre otros indicadores como hemos venido analizando.

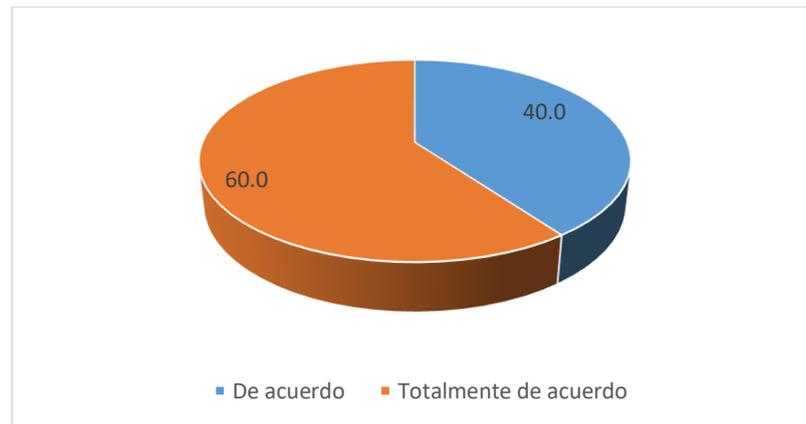


Figura 31. El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados ha mejorado. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.7.5. Evolución de la empresa

La figura 32, se puede visualizar que el 50% de la población analizada considera que está de acuerdo en considerar que el proceso de sucesión ha permitido que la empresa evolucione adecuadamente en el tiempo, así mismo, el 50% está totalmente de acuerdo con este criterio.

Es importante evaluar este criterio debido a que no todos los procesos de sucesión son satisfactorios, ya que por el contrario destruyen valor en las empresas familiares.

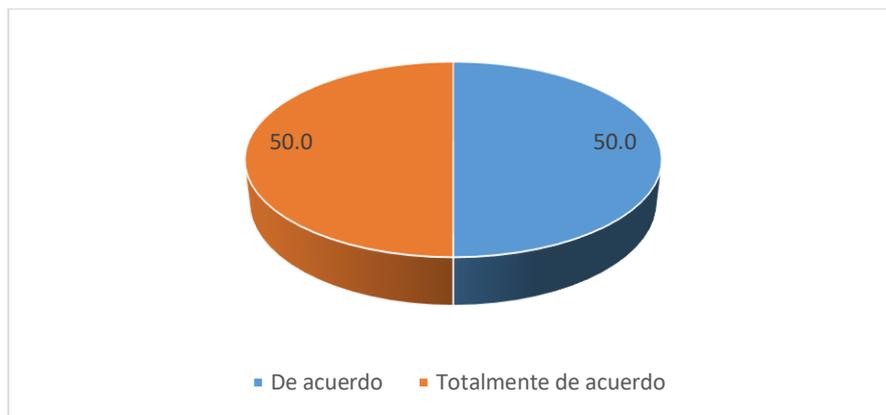


Figura 32. La familia está satisfecha con la evolución de la empresa. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

#### 4.7.6. Evolución del proceso de sucesión

La figura 33, nos da a conocer si el sucesor se encuentra satisfecho con los resultados de la evolución del proceso de sucesión de la empresa familiar. Al respecto el 60% está totalmente de acuerdo, mientras que 40% de acuerdo.

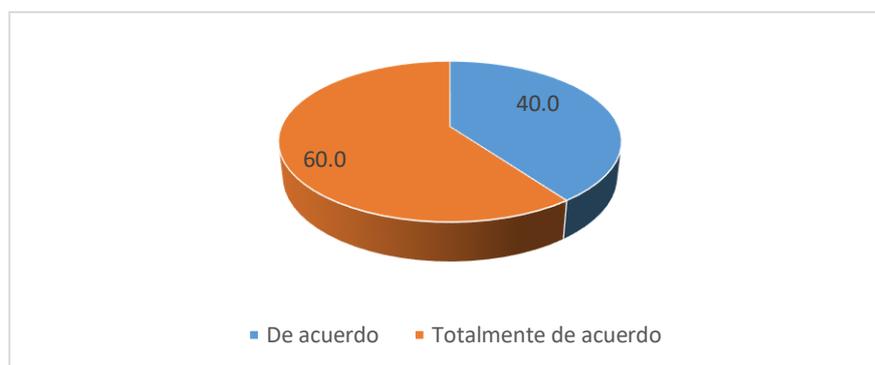


Figura 33. Satisfechos con la evolución del proceso. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

## 4.8. Desempeño Financiero

### 4.8.1. Rentabilidad promedio

La figura 34, nos da a conocer los niveles de rentabilidad promedio de los establecimientos de hospedaje categorizados del distrito de Tacna. Al respecto, podemos mencionar que el 48% de la población tiene un nivel de rentabilidad entre el 41 a 50%, mientras que % se encuentra en un nivel superior al 51% y finalmente el 21% está en un rango de 35 a 40%. Es importante precisar que este sector de servicios tiene una gran demanda en el mercado local debido a la gran afluencia de turistas Chilenos que visitan el sur del país.

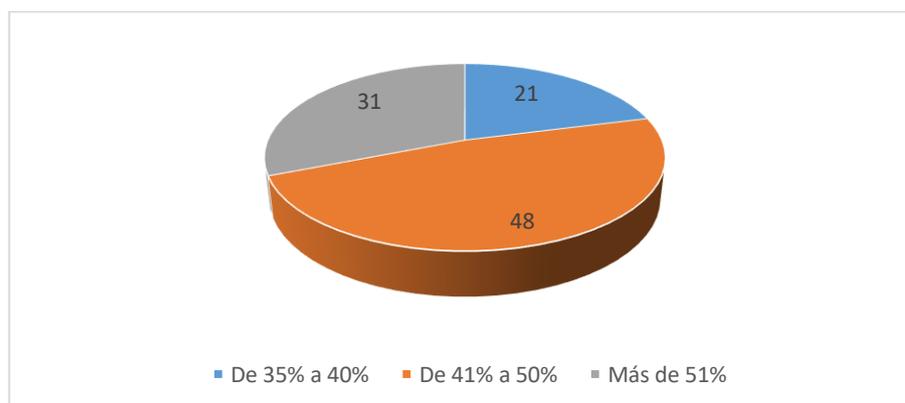


Figura 34. Rentabilidad promedio. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

### 4.8.2. Crecimiento promedio de ventas

La figura 35, que se muestra a continuación nos da a conocer el crecimiento promedio de las ventas en los últimos tres años de gestión del sector de

alojamientos turísticos categorizados. Al respecto, podemos indicar que el 41% ha tenido un crecimiento de las ventas entre el 41 al 50%, mientras que 31% ha experimentado una evolución mayor al 51%. Así mismo, el 14% ha tenido un crecimiento entre el 35 al 40% y menos de 35%. Esto es producto del incremento de turistas extranjeros que visitan la ciudad de Tacna, ya sea por turismo gastronómico, salud, entre otros que atraen a dicha demanda.

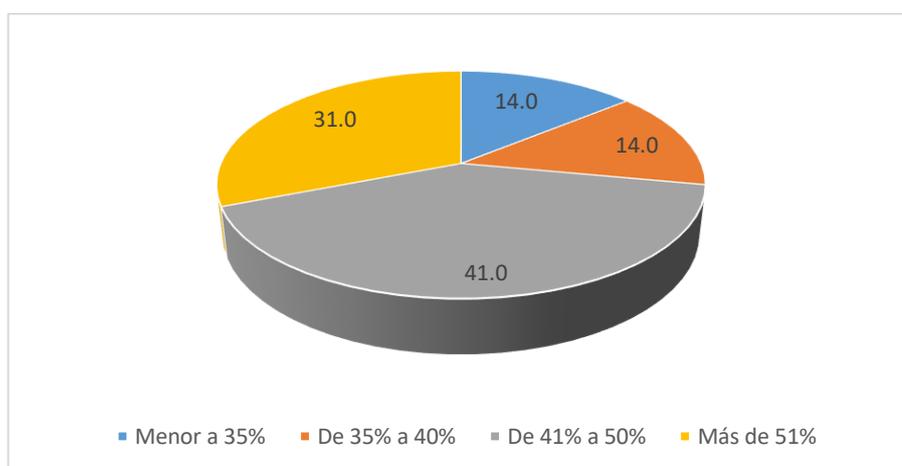


Figura 35. Crecimiento promedio de ventas. Fuente: Cuestionario. Elaboración propia.

## CAPITULO V

### COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el propósito de comprobar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación se utilizaron modelos de regresión lineal, dada la escala de intervalo (métrica) que se ha utilizado en el cuestionario. Así mismo, se ha utilizado la prueba “t” de student a través de la cual se ha evaluado el nivel de significancia de cada una de las variables utilizadas en la presente investigación.

#### **5.1. Hipótesis General**

Ho: El éxito de la sucesión de las empresas familiares no influye ni directa ni significativamente en la rentabilidad de las empresas del sector de hospedaje.

H1: El éxito de la sucesión de las empresas familiares influye directa y significativamente en la rentabilidad de las empresas del sector de hospedaje.

Con relación a la hipótesis planteada se puede concluir que el éxito de la sucesión de las empresas familiares influye directa y significativamente en la rentabilidad de las empresas del sector de hospedaje del distrito de Tacna (se rechaza la hipótesis nula), lo cual se demuestra a través del modelo de regresión que se muestra en las tablas 4 y 5, a un nivel de confianza del 95%, donde el p-valor es menor a 0.05. Es necesario precisar que la rentabilidad del sector hotelero ha sido medida a través del rendimiento promedio de los últimos tres años de las empresas y del crecimiento de las ventas promedio durante dicho periodo.

Tabla 4  
Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	60,911	5,559		10,956	,000
EXITO	2,555	1,233	,103	2,072	<b>,039</b>

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos 3 años?

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

Tabla 5  
Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	62,356	5,287		11,795	,000
EXITO	3,338	1,173	,141	2,846	<b>,005</b>

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los últimos 3 años?

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

De otro lado, el R cuadrado de ambos modelos es de 61,7% y 50,8% respectivamente, lo cual nos indica que el éxito en la sucesión de las empresas familiares explica la rentabilidad de las empresas hoteleras del distrito de Tacna.

## 5.2. Hipótesis específicas

### 5.2.1. Hipótesis específica relaciones familiares influye en el éxito de la sucesión

Ho: “Las relaciones familiares de las empresas de servicios de hospedaje no afectan el éxito de la sucesión”

H1: “Las relaciones familiares de las empresas de servicios de hospedaje afectan significativamente el éxito de la sucesión”

Se puede concluir que la variable relaciones familiares, influye directa y significativamente en el éxito de 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 nos muestra una probabilidad menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 5.

### 5.2.2. Hipótesis específica compromiso familiar influye en el éxito de la sucesión.

Ho: “El compromiso familiar de las empresas familiares de servicios de hospedaje no afectan el éxito de la sucesión”

H1: “El compromiso familiar de las empresas familiares de servicios de hospedaje afectan significativamente el éxito de la sucesión”

Se puede concluir que la variable compromiso familiar, influye directa y significativamente en el éxito de 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 nos muestra una probabilidad menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 5.

5.2.3. Hipótesis específica calidad de la relación predecesor y el sucesor influye en el éxito de la sucesión familiar.

Ho: “La calidad de la relación del predecesor y el sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje no afectan el éxito de la sucesión”

H1: “La calidad de la relación del predecesor y el sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje afectan significativamente el éxito de la sucesión”

Se puede concluir que la variable calidad de la relación del predecesor y el sucesor, influye directa y significativamente en el éxito de 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 nos muestra una probabilidad menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 5.

5.2.4. Hipótesis específica calidad de la relación de los hermanos y el éxito de la sucesión de las empresas familiares

Ho: “La calidad de la relación de los hermanos de las empresas familiares de servicios de hospedaje no afectan el éxito de la sucesión”

H1: “La calidad de la relación de los hermanos de las empresas familiares de servicios de hospedaje afectan significativamente el éxito de la sucesión”

Se puede concluir que la variable calidad de la relación de los hermanos, influye directa y significativamente en el éxito de 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 nos muestra una probabilidad menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 5.

5.2.5. Hipótesis específica identidad de los colaboradores influyen en el compromiso afectivo con la marca del empleador.

Ho: “La formación y experiencia del sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje no afectan el éxito de la sucesión”

H1: “La formación y experiencia del sucesor de las empresas familiares de servicios de hospedaje afectan significativamente el éxito de la sucesión”

Se puede concluir que la variable formación y experiencia del sucesor, influye directa y significativamente en el éxito de 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 nos muestra una probabilidad menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 6.

*Tabla 6*  
*Coefficientes<sup>a</sup>*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
(Constante)	5,433	,573		9,476	,000	4,306	6,560		
Relaciones familiares	,430	,094	,242	4,579	,000	,245	,614	,641	1,559
Compromiso familiar hacia la empresa	,111	,035	,141	3,148	,002	,042	,180	,894	1,118
Calidad de la relación predecesor/sucesor	,604	,063	,426	-9,546	,000	,729	,480	,901	1,110
Calidad de la relación de Hermanos	,063	,039	,079	1,591	,003	,015	,140	,723	1,383
Formación y experiencia del sucesor	,238	,089	,141	-2,672	,008	,413	,063	,642	1,558

a. Variable dependiente: Éxito

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** En la presente investigación se puede concluir que el éxito de la sucesión de las empresas familiares influye directa y significativamente en la rentabilidad de las empresas del sector de hospedaje del distrito de Tacna. Es decir, que una correcta sucesión, previamente planificada garantiza el éxito de las empresas del sector, en términos de crecimiento y retorno de su inversión.

**SEGUNDA:** De la investigación también se puede concluir que la variable compromiso familiar, influye directa y significativamente en el éxito de la sucesión de las empresas familiares. Lo cual demuestra que si los hijos de los predecesores están comprometidos con la empresa, su familia y sobre todo con el futuro de la misma, se garantiza el éxito de la sucesión de generación a generación.

**TERCERA:** También se puede concluir en la presente investigación que la variable calidad de la relación del predecesor y el sucesor, influye directa y significativamente en el éxito de la sucesión de las empresas familiares. Lo cual nos demuestra que en el proceso de sucesión debe haber compromiso y confianza entre los padres e hijos para garantizar el futuro de la empresa.

**CUARTA:** La investigación también arroja que la variable calidad de la relación de los hermanos, influye directa y significativamente en el éxito de la sucesión de las empresas familiares. Esto se debe a que la familia en su conjunto debe ser capaz de anticipadamente prever la sucesión en la cual exista el involucramiento de los hermanos, quienes serán ellos en primera instancia los que tomarán las riendas de la empresa.

QUINTA: La investigación nos permite llegar a la conclusión de que la variable experiencia y formación del sucesor, influye directa y significativamente en el éxito de la sucesión de las empresas familiares. Los futuros sucesores de la empresa deben capacitarse de acuerdo al rol que asumirán en la organización, así como construir experiencia tanto fuera como dentro de la empresa a fin de llevar con éxito el futuro de la organización.

## SUGERENCIAS

**PRIMERA:** Las empresas familiares del sector de hospedaje deben tener en consideración que el proceso de sucesión debe planificarse con mucha anticipación a fin de garantizar la continuidad de la actividad empresarial en el futuro. Es decir, deben elaborar en forma conjunta con la familia el protocolo de sucesión.

**SEGUNDA:** Las empresas familiares deben capacitar a sus sucesores en la actividad empresarial que vienen desarrollando, así como, estos últimos deben ganar experiencia, tanto en la empresa como en otras del mismo sector económico, a fin de garantizar el desarrollo futuro de la empresa.

**TERCERA:** La experiencia del predecesor debe ser transmitida en forma gradual al sucesor a fin de lograr un involucramiento y una identificación plena con el quehacer de la organización, a fin de que cuando este último tome las riendas del negocio se garantice el éxito y continuidad de la organización.

**CUARTA:** Al ser empresas familiares, estos deben mantener una buena relación y comunicación entre todos sus miembros, con la finalidad de armonizar en la solución de problemas inherentes a la organización y sobre todo en la toma de decisiones acertadas que permitan su permanencia en el largo plazo en el mercado.

QUINTA: La empresas familiares deben tener en consideración de que la buenas relaciones familiares, además de un protocolo de sucesión, les permitirá una exitosa sucesión, que no conlleve a cambios bruscos en la organización que atenten contra el clima laboral de la empresa, así como, las relaciones que esta mantiene con sus stakeholderes de su entorno.

## Bibliografía

- Athanassiou N., Crittenden W. Kelly L. y Márquez P. (2002): "Efectos de fundador en la centralidad del grupo de Alta Gerencia de la Empresa Familiar de México: Cultura de la Empresa, visión y objetivos estratégicos y desempeño de las empresas", *Journal of World Business*.
- Ayres G. (1990): "Rough Justice Familia: Equidad en la planificación de la sucesión de la Empresa Familiar", *Family Business Review*.
- Bacharach S. (1989): "Las teorías de organización: Algunos Criterios para la evaluación", *Academia de Management Review*.
- Bachkaniwala D., M. Wright y Ram M. (2001): "La sucesión en la empresa familiar del sur de Asia en el Reino Unido ", *Revista Internacional de la Pequeña Empresa*.
- Baggozzi R. y L. Phillips (1982): "Representar y probar teorías de organización: Una conceptualización holística", *Administrative Science Quarterly*.
- Baliga R., C. Moyer y Rao R. (1996): "La dualidad CEO y desempeño de las empresas: ¿Cuál es el confusión?", *Journal de Gestión Estratégica*.
- Chi T. (1994): "La negociación de Recursos Estratégicos: Condiciones necesarias, problemas de costos de transacción, y elección de la estructura de Valores", *Journal de Gestión Estratégica*.

Chrisman J., Chua J. y Litz R. (2004): "Un comentario sobre" La comparación de los costos de agencia de Empresas familiares: Aspectos Conceptuales y Prueba exploratoria ", Emprendimiento Teoría y Práctica.

Chrisman J., Chua J. y P. Sharma (2003): "Tendencias actuales y futuras direcciones de Estudios de la Familia de Gestión Empresarial: Hacia una teoría de las empresas familiares", en: [www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp](http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp).

Church (1993): La empresa familiar en el capitalismo industrial: Perspectiva Internacional de hipótesis e historia ", Business History.

Cole S. (1983): "La jerarquía de las Ciencias", American Journal of Sociology.

Oliver C. (1997): Ventaja Competitiva Sostenible: Combinando la teoría Institucional y la teoría Basada en Recursos", Journal de Gestión Estratégica.

Olson (1987): "Creación y Gestión", Revista de Administración de Pequeñas Empresas.

Olson P. y Bokor D. (1995): "Interacción Estrategia Proceso-Contenido: Efectos sobre el crecimiento en las pequeñas, empresas incipientes", Revista de Administración de Pequeñas Empresas.

Olson P., Zuiker V., daneses S., K. Stafford, puñetas R. y Duncan K. (2003): "El impacto y sostenibilidad de la familia y el negocio de la Empresa Familiar", *Journal of Business Venturing*.

Ordiz Fuentes M. y Avella Camarero L. (2002): "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: Una Síntesis Teórica", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.

Ostroff y Schmitt (1993): "Configuraciones de Efectividad Organizacional y Eficiencia ", *Academy of Management Journal*.

Per-Olof Bjuggren y Lars-Göran Sund (2001): "Toma de decisiones estratégicas en Sucesiones intergeneracionales de la Pequeña y Mediana empresas de propiedad familiar ", *familia Business Review*.

Schiama, G. (2012). "El conocimiento de la asministración para mejorar el rendimiento del negocio", *Revista de la Gestión del Conocimiento*. Vol 16.

Trevinyo-Rodríguez, R.N.; Tápies, J. (2010): "La transferencia de conocimientos efectiva en la empresa familiar". Documento de trabajo - 865. IESE. Escuela Business de Navarra.

Wright y Snell P. S. (1998): "Hacia un marco unificador para la Exploración de ajuste y flexibilidad en la gestión estratégica de recursos humanos", *Academia de Management Review*.

Wright P., Dunford B. y Snell S. (2001): "Recursos Humanos desde el punto de la empresa base en recursos" Journal de Gestión.

Yanes Estévez V. (2001): "La Aproximación cognoscitiva en Administración de Empresas. Principales aportaciones ", Investigaciones EUROPEAS.

Zellweger, T.; Sieger, P. (2012). "Orientación emprendedora en las empresas familiares de larga vida". Economía de pequeña Empresa.

**ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "EL ÉXITO DE LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MEDIDA A TRAVÉS DE LA RENTABILIDAD EN EL SECTOR DE HOSPEDAJE DEL DISTRITO DE TACNA, AÑO 2015"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<b>Problema general</b> ¿Cómo el éxito de la sucesión de las empresas familiares influye en la rentabilidad de las empresas del sector de hospedaje?	<b>Objetivo general</b> Determinar como el éxito de la sucesión de las empresas familiares influye en la rentabilidad de las empresas del sector de hospedaje.	<b>Hipótesis general</b> El éxito de la sucesión de las empresas familiares influye directa y significativamente en la rentabilidad de las empresas del sector de hospedaje.	V.I. : Factores de éxito en la sucesión de empresas familiares de servicios	Relaciones familiares Compromiso familiar hacia la empresa. Calidad de la relación predecesor/sucesor. Calidad de la relación de hermanos. Formación/experiencia del sucesor
<b>Problemas específicos</b> 1. ¿Cómo afectan las relaciones familiares en la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su relación con la rentabilidad? 2. ¿Cómo afecta el compromiso familiar en la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su relación con la rentabilidad? 3. ¿Cómo la calidad de la relación del predecesor y el sucesor afectan la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su relación con la rentabilidad? 4. ¿Cómo afecta la calidad de la relación de los hermanos a la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su relación con la rentabilidad? 5. ¿Cómo se relaciona la formación y experiencia del sucesor con la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su relación con la rentabilidad?	<b>Objetivos específicos</b> 1. Determinar cómo afectan las relaciones familiares en el éxito de la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su relación con la rentabilidad. 2. Definir cómo afecta el compromiso familiar en el éxito de la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su relación con la rentabilidad. 3. Establecer la relación entre la calidad de la relación del predecesor y el sucesor en el éxito de la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su relación con la rentabilidad. 4. Definir cómo afecta la calidad de la relación de los hermanos en el éxito de la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su relación con la rentabilidad. 5. Determinar cómo se relaciona la formación y experiencia del sucesor en el éxito de la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su relación con la rentabilidad.	<b>Hipótesis específicas</b> 1. Las relaciones familiares afectan significativamente en la sucesión de las empresas de servicios de hospedaje y su rentabilidad. 2. El compromiso familiar hacia la empresa afecta significativamente el éxito en la sucesión de las empresas de servicios de hospedaje y su rentabilidad. 3. La calidad de la relación del predecesor y el sucesor afecta significativamente el éxito en la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su rentabilidad. 4. La calidad de la relación de los hermanos afecta significativamente el éxito en la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su rentabilidad. 5. La formación y experiencia del sucesor afecta significativamente el éxito en la sucesión de las empresas familiares de servicios de hospedaje y su rentabilidad.	V.D.: Rentabilidad	ROE  ROA
<b>Método y Diseño</b>		<b>Población y Muestra</b>		<b>Técnicas e Instrumentos</b>
<b>Tipo de Investigación:</b>	Investigación aplicada	<b>Población:</b> Está determinada por las empresas familiares de servicios de hospedaje		<b>Método:</b> Descriptivo y correlacional
<b>Nivel de investigación:</b>	Descriptiva, correlacional	ubicadas en el distrito de Tacna		<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario
<b>Diseño de investigación:</b>	No experimental, de corte transversal	<b>Muestra:</b> se ha tomado toda la población la cual consiste en 67 establecimientos de hospedaje categorizados.		<b>Tratamiento estadístico:</b> Análisis correlacional y regresión

Fuente: Elaboración propia

## **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?					
Compromiso familiar hacia la Empresa					
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
Calidad de la relación de hermanos					
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
Relaciones Familiares					
La miembros de la misma generación son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5
Los miembros de la misma tiene una relación de respeto y confianza mutuos	1	2	3	4	5
Las relación entre los miembros de las misma generación es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares	1	2	3	4	5
Los miembros de la misma generación se comunican bien y hablan frecuentemente	1	2	3	4	5
Calidad de la relación predecesor/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
Éxito					
Las relaciones con los proveedores, clientes, entidades financieras, etc. No han sido dañadas por el cambio de gestión	1	2	3	4	5
Las expectativas para el futuro de la empresa son favorables	1	2	3	4	5
La firma ha mejorado su fuerza y posición competitiva, ya que ha estado trabajando en ello	1	2	3	4	5
El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados a mejorado	1	2	3	4	5
La familia está satisfecha con la evolución de la empresa	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho profesionalmente con la evolución del proceso de sucesión	1	2	3	4	5

### Desempeño Financiero

14. ¿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
15. ¿Cuál es el rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos tres años?	<25%	26 a 35%	36 a 50%	>50%
	1	2	3	4

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,603 <sup>a</sup>	,511	,508	9,94784

a. Predictores: (Constante), EXITO

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	424,701	1	424,701	4,292	,037 <sup>b</sup>
	Residuo	39385,859	38	98,959		
	Total	39810,560	39			

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos 3 años?

b. Predictores: (Constante), EXITO

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	60,911	5,559		10,956	,000
	EXITO	2,555	1,233	,103	2,072	,039

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos 3 años?

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,741 <sup>a</sup>	,620	,617	9,45983

a. Predictores: (Constante), EXITO

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	724,900	1	724,900	8,101	,005 <sup>b</sup>
	Residuo	35616,340	38	89,488		
	Total	36341,240	39			

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los últimos 3 años?

b. Predictores: (Constante), EXITO

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	62,356	5,287		11,795	,000
	EXITO	3,338	1,173	,141	2,846	,005

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los últimos 3 años?

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,643 <sup>a</sup>	,595	,586	,34134	1,887

a. Predictores: (Constante), Formación y experiencia del sucesor, Compromiso familiar hacia la empresa, Calidad de la relación predecesor/sucesor, Calidad de la relación de Hermanos, Relaciones familiares

b. Variable dependiente: Éxito

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	19,165	5	3,833	32,897	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	45,906	34	,117		
	Total	65,071	39			

a. Variable dependiente: Éxito

b. Predictores: (Constante), Formación y experiencia del sucesor, Compromiso familiar hacia la empresa, Calidad de la relación predecesor/sucesor, Calidad de la relación de Hermanos, Relaciones familiares

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
(Constante)	5,433	,573		9,476	,000	4,306	6,560		
Relaciones familiares	,430	,094	,242	4,579	,000	,245	,614	,641	1,559
Compromiso familiar hacia la empresa	,111	,035	,141	3,148	,002	,042	,180	,894	1,118
Calidad de la relación predecesor/sucesor	,604	,063	,426	- 9,546	,000	,729	,480	,901	1,110
Calidad de la relación de Hermanos	,063	,039	,079	1,591	,003	,015	,140	,723	1,383
Formación y experiencia del sucesor	,238	,089	,141	- 2,672	,008	,413	,063	,642	1,558

a. Variable dependiente: Éxito

Estadísticas de residuos<sup>a</sup>

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	N
Valor pronosticado	4,0411	4,8166	4,4900	,21916	40
Valor pronosticado estándar	-2,048	1,490	,000	1,000	40
Error estándar de valor pronosticado	,027	,070	,041	,008	40
Valor predicho corregido	4,0418	4,8135	4,4896	,21895	40
Residuo	-,59895	,64445	,00000	,33920	40
Residuo estándar	-1,755	1,888	,000	,994	40
Residuo estudentizado	-1,760	1,908	,001	1,000	40
Residuo eliminado	-,60272	,65808	,00042	,34374	40
Residuo estudentizado suprimido	-1,765	1,914	,000	1,002	40
Distancia de Mahal.	1,503	<b>15,713</b>	4,988	2,545	40
Distancia de Cook	,000	<b>,013</b>	,002	,002	40
Valor de influencia centrado	,004	,039	,012	,006	40

a. Variable dependiente: Éxito