

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA PROFESIONAL CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA



**“LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y SU INFLUENCIA EN
LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES QUE DESARROLLAN ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN
UBICADAS EN EL DISTRITO DE TACNA, AÑO 2018”**

PRESENTADO POR:

Bach. Margarita Gonzalo Mamani

TACNA - PERU

2018

Dedicatoria

A mis progenitores por el apoyo sostenido en mi desarrollo personal y profesional y por su constante preocupación y apoyo incondicional.

Agradecimiento

A la Universidad Privada de Tacna, por permitirme formarme profesionalmente y brindarme las herramientas necesarias para lograr el éxito en mi vida personal y profesional.

A mi familia por acompañarme siempre en lograr este objetivo apoyándome en todo momento.

Resumen

El objetivo principal de este trabajo de investigación consiste en determinar cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares del distrito de Tacna, año 2018, debido a que es un tema importante para el país, ya que casi el total de las empresas en el Perú son familiares.

El método de investigación es descriptivo y causal, ya que primero se describe como la transferencia de conocimientos influye en la orientación emprendedora de las empresas del sector de imprenta. Además, el tipo de investigación es básico o puro, no experimental y transversal, debido a que se ha aplicado un cuestionario, bajo la técnica de la encuesta para levantar la información primaria. De otro lado, para el tratamiento de la comprobación de las hipótesis se utilizó modelos de regresión, dado la escala de intervalo utilizada.

Del resultado de la investigación realizada, se puede concluir que la transferencia de conocimientos de una generación a otra permite concretizar una orientación emprendedora de los sucesores.

Palabras clave: Transferencia de conocimientos, orientación emprendedora, emprendimiento, sucesión.

Abstrac

The main objective of this research work is to determine how the transfer of knowledge influences the entrepreneurial orientation of family businesses in the Tacna district, 2018, because it is an important issue for the country, since almost the total of the companies in Peru are family.

The research method is descriptive and causal, since first it is described how the transfer of knowledge influences the entrepreneurial orientation of the companies in the printing sector. In addition, the type of research is basic or pure, not experimental and transversal, because a questionnaire has been applied, under the technique of the survey to collect primary information. On the other hand, for the treatment of hypothesis testing, regression models were used, given the interval scale used.

From the result of the research carried out, it can be concluded that the transfer of knowledge from one generation to another allows concretising an entrepreneurial orientation of the successors.

Keywords: Knowledge transfer, entrepreneurial orientation, entrepreneurship, succession.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como título “La transferencia de conocimientos y su influencia en la orientación emprendedora de las empresas familiares que desarrollan actividades de impresión ubicadas en el distrito de Tacna, año 2018”, el problema principal analizado responde a la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares que desarrollan actividades de impresión en el distrito de Tacna, año 2018 ? Así mismo, el objetivo principal es determinar cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares del distrito de Tacna, año 2018.

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

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

Capítulo II: Marco Teórico, abarca desde los antecedentes, marco legal, marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones relacionadas a la transferencia de conocimientos y su influencia en la orientación emprendedora, es necesario precisar que

el material procedente de investigaciones previas, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; además las variables son de interés, permitiendo clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, culminando con la formulación de las hipótesis.

Capítulo III: Metodología de la investigación, comprende desde el tipo, nivel, método, diseño; así como la información primaria para la obtención de la información a través de la aplicación de un cuestionario; operacionalización de las variables, técnicas de recolección de datos, técnicas de procesamiento de datos, donde tenemos que es una investigación básica y causal; de diseño no experimental y de corte transversal, debido a que el cuestionario se aplicó en un momento en el tiempo y espacio.

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

Capítulo V: Comprobación de hipótesis, para lo cual se utilizaron modelos de regresión con la finalidad de verificar las hipótesis de la presente investigación, así mismo se analizó la parte teórico conceptual y normatividad existente relacionada con las variables, las conclusiones se realizaron de acuerdo a la formulación de las hipótesis y en cuanto a las recomendaciones se puede apreciar que son viables y prácticas.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstrac.....	vi
Introducción.....	vii
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Figuras	xiv
CAPITULO I.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	15
1.2. Delimitaciones de la investigación	16
1.3. Formulación del problema	17
1.3.1. Problema general	17
1.3.2. Problemas específicos.....	17
1.4. Objetivos de investigación.....	18
1.4.1. Objetivo general	18
1.4.2. Objetivo específico	18
1.5. Justificación e importancia de la investigación	19
1.6. Alcances y limitaciones en la investigación	20

1.6.1.	Alcances.....	20
1.6.2.	Limitaciones	20
CAPITULO II.....		22
MARCO TEORICO		22
2.1.	Antecedentes.....	22
2.1.1.	Antecedentes nacionales	22
2.1.2.	Antecedentes internacionales.....	23
2.2.	La empresa Familiar	24
2.2.1.	Introducción.....	24
2.2.2.	Concepto de empresa familiar	25
2.2.3.	Propiedad, empresa y familia	26
2.2.4.	Familiness.....	28
2.2.5.	Importancia de la empresa familiar	30
2.3.	La Gestión del conocimiento	31
2.3.1.	Introducción.....	31
2.3.2.	El conocimiento en la empresa familiar	32
2.3.3.	Competencia dinámicas en las empresas familiares.....	33
2.3.4.	El enfoque basado en los recursos y capacidades.....	34
2.3.4.1.	El enfoque basado en el conocimiento.....	36
2.3.4.2.	La gestión del conocimiento	37
2.3.5.	Creación y transmisión de conocimiento en las empresas familiares	38
2.3.6.	Creación de conocimiento	39

2.3.7.	La transmisión de conocimientos	41
2.3.8.	Factores que forman la transmisión de conocimientos.....	42
2.4.	El Espíritu Emprendedor	43
2.4.1.	Introducción.....	43
2.4.2.	Concepto de espíritu emprendedor	44
2.4.3.	El emprendedor.....	45
2.4.4.	El emprendedor en la empresa familiar	46
2.4.5.	La orientación emprendedora	48
3.	Elaboración de hipótesis y variables	51
3.1.	Hipótesis general.....	51
3.2.	Hipótesis específicas	52
3.3.	Definición y operacionalización de variables	54
CAPITULO III		55
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		55
3.1.	Tipo de investigación.....	55
3.2.	Nivel de investigación	55
3.3.	Diseño de investigación	56
3.4.	Métodos de investigación	56
3.5.	Población y muestra de estudio	56
3.5.1.	Población	56
3.5.2.	Muestra.....	57
3.6.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	57

3.7. Ámbito de investigación	57
3.8. Procesamiento y análisis de información.....	57
CAPITULO IV	59
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
4.2. Transferencia de conocimientos	63
4.3. Orientación emprendedora.....	72
CAPITULO V	76
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	76
5.1. Hipótesis general.....	76
5.1.1. Hipótesis específica cultura organizacional y transferencia de conocimientos. 79	
5.1.2. Hipótesis específica transmisión de conocimientos y rendimiento de la empresa familiar.	81
5.1.3. Hipótesis específica orientación emprendedora y rendimiento de la empresa familiar. 83	
CONCLUSIONES.....	85
SUGERENCIAS.....	87
Referencias bibliográficas	89
Apéndices	92
Apéndice A: Matriz de consistencia.....	93
Apéndice B: Cuestionario.....	94

Índice de Tablas

Tabla 1. Diferencia entre el sistema familiar y empresa	27
Tabla 2. Dimesniones y subdimensiones de la orientación emprendedora	50
Tabla 3. Estadística de la regresión	77
Tabla 4. Análisis de varianza.....	77
Tabla 5. Resultados de la regresión	77
Tabla 6. Estadística de la regresión	79
Tabla 7. Análisis de varianza.....	79
Tabla 8. Resultados de la regresión	79
Tabla 9. Estadística de la regresión	81
Tabla 10. Análisis de varianza.....	81
Tabla 11. Resultados de la regresión	82
Tabla 12. Estadística de la regresión	83
Tabla 13. Análisis de varianza.....	83
Tabla 14. Resultados de la regresión	84

Índice de Figuras

Figura 1. Cuenta con un protocolo	60
Figura 2. Generación en la que se encuentra la empresa.....	60
Figura 3. Años desde que se fundó la empresa.....	61
Figura 4. Número de generaciones que participan en la gestión de la empresa de forma conjunta.	62
Figura 5. En la actualidad está prevista la sucesión del responsable principal de la empresa.....	63
Figura 6. Confianza entre los miembros de la familia.....	63
Figura 7. Compromiso con la empresa familiar.	64
Figura 8. Relaciones intergeneracionales.	65
Figura 9. Relaciones intrageneracionales	66
Figura 10. Propiedad psicológica de la empresa familiar.....	67
Figura 11. Características y formación del sucesor.	68
Figura 12. Implicación del predecesor en la formación del sucesor.	69
Figura 13. Cultura Organizacional	70
Figura 14. Toma de decisiones conjunta.	71
Figura 15. Relaciones con las asociaciones de empresas familiares	72
Figura 16. Innovación.....	73
Figura 17. Proactividad	74
Figura 18. Riesgo.....	75

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. Sin embargo, durante mucho tiempo se le ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de empresas. En el campo de la investigación científica, los países industrializados han sido los primeros en valorar el papel económico de la empresa familiar. En nuestros días, el desarrollo académico del tema se encuentra en plena expansión, prueba de ello es la aparición de revistas científicas de empresa familiar y en especial en nuestro país se ha empezado a estudiar este aspecto con mayor énfasis dado la importancia de la empresa familiar como contribución al producto bruto interno y a la generación de puestos de trabajo.

Por otro lado, la economía y la sociedad del conocimiento se caracterizan por la globalización económica, los avances de las tecnologías, la primacía progresiva de las empresas industriales de servicios intensivas en conocimiento, los ciclos de los productos acelerados y los cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores. Por ello está apareciendo una nueva dinámica competitiva, en la que las empresas dan cada vez más importancia a los activos del conocimiento y de la propiedad intelectual cuando se enfrentan a la competencia, reconociendo que el nuevo conocimiento y el aprendizaje y su aplicación efectiva son factores clave de producción para conseguir y mantener ventajas competitivas, en sustitución de los otros factores de producción (tierra, trabajo y capital).

De este modo, la transmisión de conocimiento dentro de la familia es una de las claves que contribuirá al desarrollo de la ventaja competitiva de la misma y que aumentara el factor positivo del familiness (Lorenzo y Núñez-Cacho, 2012). Por ello, es necesario transferir el conocimiento tácito tanto de los predecesores como del resto de los miembros de la organización, para la construcción de una fuerte cultura corporativa.

1.2. Delimitaciones de la investigación

El presente trabajo de investigación toma como marco de análisis las empresas familiares ubicadas en el distrito de la ciudad de Tacna, para el periodo de estudio 2018.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares que desarrollan actividades de impresión del distrito de Tacna, año 2018?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo influye la cultura organizacional en la transferencia de conocimientos de las empresas familiares?

- b) ¿Cómo influye la transmisión de conocimientos en el rendimiento de las empresas familiares?

- c) ¿Cómo influye la orientación emprendedora en el rendimiento de las empresas familiares?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares del distrito de Tacna, año 2018.

1.4.2. Objetivo específico

- a) Determinar cómo influye la cultura organizacional en la transferencia de conocimientos de las empresas familiares.

- b) Determinar cómo influye la transmisión de conocimientos en el rendimiento de las empresas familiares.

- c) Determinar cómo influye la orientación emprendedora en el rendimiento de las empresas familiares.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

El intercambio de conocimientos está ganando cada vez más reconocimiento por los investigadores debido a sus beneficios potenciales para los individuos y organizaciones y es fundamental para el éxito de una empresa (Suppiah y Sandhu, 2011). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones sobre gestión del conocimiento se llevan a cabo a nivel organizacional, dejando un terreno sin cultivar para la investigación de la transmisión e conocimientos a nivel individual (Endres, Chowdhury y Alam, 2007). Por este motivo, en este trabajo de investigación nos centraremos en la transmisión de conocimiento de los miembros de la familia, tanto de una generación a otra (intergeneracional) como en la misma generación (intrageneracional).

En el ámbito empresarial, en la mayoría de las economías se producen importantes cambios generacionales. Los nuevos sucesores consecuentes del cambio generacional están mejor preparados, ya que tiene una mayor formación y han vivido el trabajo desempeñado por su predecesor. Con lo que estos sucesores pueden ser tan emprendedores como lo fueron sus predecesores, pues están dispuestos a utilizar los conocimientos adquiridos a favor de la continuidad de sus empresas.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación pretende desarrollar y analizar el entendimiento de la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento (transmitir y compartir conocimientos) y el espíritu emprendedor de las empresas familiares.

1.6. Alcances y limitaciones en la investigación

1.6.1. Alcances

Los resultados de la presente investigación servirán para la toma de decisiones de las empresas familiares que desarrollan actividades de impresión, ubicadas en el la región Tacna y por ende el País, con la finalidad de que puedan tomar decisiones adecuadas que beneficien a los emprendimientos con la adecuada transmisión de conocimientos a las nuevas generaciones que se harán cargo de las unidades empresariales en el futuro.

1.6.2. Limitaciones

Las limitaciones que podríamos enfrentar están focalizadas en el levantamiento de la información, la misma que puede afectar la validez externa, vale decir, la generalización de los resultados, dado que la información que se pretende obtener está relacionada con las

familias, la misma que puede tener un carácter de reservada por la naturaleza de sus proyectos familiares.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes nacionales

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.

Conclusión: La investigación demuestra que el proceso de sucesión de las empresas familiares en el Perú está influenciado por un conjunto de factores, entre los principales, se consideran la cultura, que según Hosted, tenemos un estilo de corto plazo, no asumimos riesgos y además somos individualistas, lo cual afecta negativamente al proceso de sucesión.

2.1.2. Antecedentes internacionales

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.

Conclusión: La investigación demuestra que los factores como confianza, comunicación, afectividad, relaciones intergeneracionales e intrageneracionales, la capacitación y experiencia del sucesor garantizan el éxito de la sucesión de la empresa familiar.

2.2.La empresa Familiar

2.2.1. Introducción

La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios la empresa nace en el seno de la propia familia. Sewart (2007) analiza que el fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos. La familia no está limitada solo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear) sino que también implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia. Sin embargo, el concepto de familia ha evolucionado bastante en los últimos años, debido a los diferentes tipos de familias existentes hoy en día: familiar tradicional, con el padre, la madre y los hijos, familia monoparental, familia homosexual, familias separadas, entre otras (González, 2010). En este trabajo de investigación utilizaremos la visión tradicional de la familiar.

2.2.2. Concepto de empresa familiar

Con respecto al concepto de empresa familiar, es un interrogante planteado que sigue abierto después de décadas estudiando e investigando las empresas familiares (Pérez, Giménez y Sanchez, 2007). Todavía no hay consenso sobre cuáles son los parámetros que delimitan este concepto.

El concepto de empresa familiar y su definición ha sido materia de varios encuentros, además de estudios especializados. La mayoría de autores identifican los siguientes aspectos como dimensiones principales que se encuentran presentes en las empresas familiares: la participación de la familia en la propiedad y/o en la dirección de la empresa, la interdependencia de las variables propiedad y dirección y la transferencia generacional (Ruiz, Sanza, 2010).

La implicación familiar, es decir, la participación activa de la familia en el negocio, es otra dimensión utilizada para definir la empresa familiar. De este modo, para Handler (1990) una empresa familiar es aquella en la que hay miembros de la familia implicados en la empresa y existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria. Para otros la definición la determina la continuidad de la propiedad de la empresa por parte de los miembros de la familia. Y finalmente, la existencia de un relevo generacional también puede definir a una empresa familiar. Chua y Chrisman (1997) defienden que para que una empresa sea considerada familiar debe ser gobernada o dirigida sobre la base de una transferencia

generacional, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia.

En conclusión, una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso y Sanguino, (2012).

2.2.3. Propiedad, empresa y familia

Al igual que cualquier otra empresa, una empresa familiar se esfuerza por crecer y generar ingresos sin dejar de mantener la continuidad del negocio. Aunque en este sentido la empresa familiar parece similar a la empresa no familiar, hay una diferencia importante: la participación de los lazos familiares. La empresa familiar se puede dividir en dos sistemas: la familia y el negocio (Gersik, David, 1997). Las familias están conectadas por lazos emocionales, internamente orientadas y consideran la lealtad y el cuidado de los miembros de la familia como valores importantes. El sistema familia intenta limitar el cambio y mantener el equilibrio dentro de la familia. Un mínimo de conflictos se preferirá e incluso se negará o se reprimirá con el fin de mantener el equilibrio en la familia. Por otro lado, el sistema tiene como objetivo producir bienes o servicios para el mercado con el fin de obtener beneficios. Con el fin de sobrevivir, el sistema empresa utiliza el cambio para reaccionar con eficacia a las alteraciones en el entorno.

Tabla 1

Diferencias entre el sistema familia y empresa

Sistema familia	Sistema empresa
Conectado desde el nacimiento	Unirse es su propia elección
Para vivir	Temporal
Basado en emociones	Basado en racionalidad
Comportamiento inconsciente	Comportamiento consiente
Recompensa sobre la base de igualdad	Recompensa sobre la base de los logros
Orientado hacia el interior	Orientado hacia el exterior
Conservador	Dinámico

Fuente: Floren y Jansen (2005)

El Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982), probablemente el primero que se presentó en el tiempo, ha sido uno de los más empleados para describir las distintas situaciones que pueden acontecer en la empresa familiar derivadas de la interrelación de los tres sistemas (familia, propiedad y empresa) que interactúan y conviven en ella. Este modelo pone de manifiesto el exclusivo entramado de personas y relaciones que componen una empresa familiar y que justifican la necesidad de estudiar los distintos roles que las personas pueden desempeñar en la misma (Corona, 2011).

2.2.4. Familiness

Investigadores de la empresa familiar continúan buscando vías para describir cómo las empresas familiares son diferenciadas de otras formas organizacionales (Craig y Moores, 2005). Aunque teorías como la de la agencia han incrementado el entendiendo de la empresa familiar, se necesita llegar a teorías que describan por qué ciertas relaciones causales comprenden aspectos de la familia que existen en estas empresas. De ahí el desarrollo del constructo conocido como familiness, el cual ha surgido como un concepto exclusivamente relacionalo con la investigación en empresa familiar.

Analizando este tipo de empresas, podemos observar la existencia de un conjunto de recursos idiosincráticos, los cuales diferencian a cada una de estas organizaciones del resto de empresas. Williams y Habbershon (1999) caracterizan a dicho conjunto de recursos como familiness, definiéndolo como el conjunto de recursos que son propios de una empresa como resultado de la implicación de la familia en la misma. Son recursos y capacidades únicas, inseparables y sinérgicos derivados de la participación e interacción de la familia; de modo que son las familias las que serán capaces de desarrollar familiness en las organizaciones.

Este concepto parece apoyar la utilización de las distintas nociones del enfoque basado en los recursos y en el conocimiento para analizar las

ventajas competitivas en el campo de las empresas familiares. Así, los recursos que integrarán familiness deben circunscribirse a determinados activos intangibles y capacidades y muy especialmente, a recursos basados en el conocimiento. De este modo, la construcción y aprovechamiento de los recursos que constituyen familiness ha de ser una de las prioridades de los gestores de una empresa familiar, ya que puede otorgarles ventajas competitivas sostenibles y por tanto, mayores rendimientos.

El capital social se conceptualiza como un conjunto distintivo de recursos integrados en las relaciones. Nahapiet y Ghoshal (1998), propusieron que capital social está formado por tres dimensiones: estructural, cognitiva y relacional, siendo éstos elementos específicos de los recursos del familiness (Pearson y Shaw, 2008).

La dimensión estructural refleja los patrones y las fortalezas de los lazos entre los miembros de un grupo (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esta dimensión sirve como un importante recurso para la creación del capital social interno en las empresas familiares, pues los miembros familiares son capaces de aprovecharse de sus propios lazos familiares y construir sobre sus patrones existentes de relaciones para beneficiarse de la empresa familiar.

La dimensión cognitiva comprende la visión compartida y el propósito del grupo, así como un lenguaje único, historio y la cultura de un colectivo (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Los miembros de la familia dentro de las empresas familiares a menudo tienen un profundo entendimiento y se encuentran arraigados en la cultura de su empresa, creando una visión y un propósito compartidos, que las empresas no familiares no pueden imitar fácilmente (Carr y Blettner, 2011).

Finalmente, la dimensión relacional consiste en la creación de resultado a través de las relaciones personales, incluyendo la confianza, obligaciones, normas, compromisos e identidad (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esta dimensión representa las normas de obligación, confianza y un nivel de identidad de la familia y de la empresa que puede existir dentro de las empresas familiares; esta dimensión sirve como el recurso clave de la empresa familiar que sirve para crear las capacidades únicas y valiosas para las empresas familiares (Carr y Blettner, 2011).

2.2.5. Importancia de la empresa familiar

La importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad.

Desde la perspectiva de la empresa familiar como agente de desarrollo, ésta interviene con un papel activo e importante en el desarrollo económico-social en las regiones desarrolladas, manteniendo los niveles de generación de riqueza y en las regiones en vías de desarrollo, las empresas familiares actúan generando el tejido industrial y comercial.

2.3. La Gestión del conocimiento

2.3.1. Introducción

En un escenario económico como el actual, en el que las empresas se mueven hacia la globalización, las grandes operaciones de fusión o las alianzas estratégicas, subyace un profundo cambio en los modelos de negocio. En este nuevo entorno, la sociedad del conocimiento, las economías de los países desarrollados y en desarrollo han sufrido una serie de cambios estructurales que han modificado lo que resulta estratégico para las organizaciones.

El campo del análisis del conocimiento es enorme, ya que desde el mismo momento en el que el hombre comienza a reflexionar sobre sí mismo, está explorando su propio conocimiento. Por tanto, el análisis del conocimiento puede realizarse desde tres perspectivas distintas: desde la filosofía, en donde se profundiza en el marco conceptual; desde la psicología, que indaga en la formación del conocimiento en el individuo,

y desde la sociología, en donde se estudia la influencia de la sociedad en la creación del conocimiento (Gracia y Salmador, 1999).

2.3.2. El conocimiento en la empresa familiar

Antes de empezar a definir la gestión del conocimiento se hace necesario previamente qué entendemos por conocimiento. Así, bajo este contexto, Davenport y Prusak (2000) definieron el conocimiento como sigue: “El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los sujetos. En las organizaciones, se encuentra a menudo integrado no solo en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas organizaciones”.

El conocimiento tiene un impacto positivo sobre las organizaciones, puesto que implica que si una organización consigue controlar y dirigir su capacidad de aprender y reutilizar el conocimiento, su eficiencia y competitividad global pueden incrementarse; es por ello por lo que las organizaciones están dedicando cada vez más esfuerzo a la movilización y administración del conocimiento.

2.3.3. Competencia dinámicas en las empresas familiares

Para seguir siendo competitivo en el tiempo, el conocimiento no solo es necesario, sino que además una organización necesita competencias o capacidades dinámicas para hacer un mejor uso de sus recursos (Grant, 1996)

El término “competencias” se refiere a la capacidad de construir y combinar los recursos internos y externos a fin de conseguir congruencia con un entorno cambiante.

El término “dinámico” se refiere a la capacidad de renovación de la organización para adaptarse mejor a los cambios del entorno.

Las competencias dinámicas son procesos integrados en las empresas diseñados para adquirir, intercambiar y transformar recursos internos y externos de una manera nueva y distinta e incluso a veces están diseñados para desprenderse de esos recursos. Estas competencias se basan en los conocimientos existentes, mediante la acumulación, articulación y codificación de experiencia y en la creación de nuevo conocimiento.

Consecuentemente, las empresas familiares necesitan desarrollar competencias dinámicas con el fin de eliminar o redistribuir los

recursos que minoran su valor y se vuelven obsoletos rápidamente para adaptarse a los mercados cambiantes.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento va a permitir en las empresas familiares que los sucesores adquieran competencias dinámicas para poder ser creadores e innovadores con el fin de adaptarse y crecer en los nuevos entornos cambiantes.

2.3.4. El enfoque basado en los recursos y capacidades

Con anterioridad al enfoque basado en el conocimiento, el enfoque basado en los recursos y capacidades ha profundizado en la definición estratégica de la empresa en función de los recursos de la misma, donde concibe a la empresa como un conjunto, como una dotación organizada y singular de activos heterogéneos que se crean, se desarrollan, se renuevan, evolucionan y mejoran con el paso del tiempo (Ray y Barney, 2004).

El enfoque basado en los recursos y capacidades sostiene que son los recursos y capacidades de una empresa los que nos pueden explicar sus ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Barney, 1991). Las organizaciones necesitan recursos para llevar a cabo actividades y producir bienes y servicios. Este enfoque recoge un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común o punto de partida la heterogeneidad de recursos entre las organizaciones y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a su

supervivencia a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada (Barney, 1991).

Los recursos de las empresas familiares suelen ser diferentes a los de las empresas no familiares debido a la propiedad familiar y a la implicación de la familia en la empresa; de hecho, las empresas familiares tienen más capacidad para construir activos intangibles que para construir cualquier otro activo.

Esta capacidad de desarrollar y construir activos intangibles en las empresas familiares para poder crear ventaja competitiva puede ser debido a los siguientes aspectos (Chirman, Chau y Sharma, 2003):

- La interacción entre familia, propiedad y dirección, la unidad familiar y el compromiso con la propiedad.
- Los valores y aspiraciones de los propietarios y directores familiares.
- La transposición de responsabilidades de propietarios y gerentes, junto con las dimensiones reducidas de la empresa.
- La concentración en la estructura de propiedad.
- La identificación que los propietarios sienten con la empresa y desean a toda costa mantener el negocio en la familia para futuras generaciones.
- Esta permanencia de la familia en la empresa hace que los empleados no familiares sientan una gran lealtad hacia la misma.
- Las percepciones de las obligaciones éticas.

- El deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia y la consolidación en el mercado local.
- La flexibilidad en la organización y la capacidad de adaptación de la empresa, debido a su fuerte liderazgo en la propiedad.
- El reconocimiento de las oportunidades y las amenazas del entorno.
- El enfoque a los clientes y a los nichos de mercado especializados.

La capacidad de una determinada empresa familiar para aprovechar estas ventajas de este enfoque depende de la calidad de la interacción entre los subsistemas familia y empresa.

2.3.4.1. El enfoque basado en el conocimiento

Dentro de los recursos y capacidades, los recursos que nos permiten obtener mayores ventajas competitivas son los intangibles y dentro de ellos el conocimiento (Grant, 1996), especialmente el conocimiento existente en la organización. El conocimiento es reconocido como el recurso distintivo único y exclusivo y como el diferenciador clave y crucial para cualquier organización para mantener su ventaja competitiva (Sandhu, 2011). La creciente importancia que ha adquirido el conocimiento nos plantea la necesidad de pensar en cómo las organizaciones procesan sus bases de conocimientos, es decir, cómo las organizaciones crean o desarrollan nuevos conocimientos, los comparten y los transmiten.

La visión basada en el conocimiento de la empresa se encarga de la protección y transferencia del conocimiento como un medio para crear y preservar ventaja competitiva (Grant, 1996). Las teorías basadas en conocimiento sugieren que el éxito de una empresa dependerá de lo bien que puedan mejorar su propia base de conocimiento, integrar el conocimiento y aplicarlo tanto para desarrollar exitosamente nuevos productos o servicios como para mejorar los productos y procesos actuales.

Por tanto, con la evolución de la visión basada en los recursos surgió la “visión basada en el conocimiento”, donde el conocimiento es el activo clave o estratégico de las empresas.

2.3.4.2. La gestión del conocimiento

Debido a que el mercado actual es cada vez más competitivo y se mueve más rápidamente, la gestión del conocimiento se basa en que la única fuente de ventaja competitiva duradera para una organización es el conocimiento: el conocimiento de sus empleados y el conocimiento propio de las organizaciones (Marcu y Watters, 2003).

La gestión del conocimiento es una nueva manera de pensamiento de la organización, que sirve para compartir el capital intelectual y los recursos creativos de una empresa. Para Polucci (2003) la preocupación por la gestión del conocimiento se está incrementando tanto en la investigación como en la práctica. Fundamentalmente por dos razones: la primera de ellas, el conocimiento juega y jugará un papel importante en el futuro para

determinar la capacidad de la empresa para innovar y por tanto para su supervivencia y eficacia a largo plazo; la segunda razón, un porcentaje cada vez mayor del total de la fuerza de trabajo está compuesto por el conocimiento de los trabajadores, que piden formas organizacionales nuevas y más adecuadas y herramientas de apoyo.

A medida que la empresa va evolucionando, una gran parte del conocimiento tácito del fundador se transmite a todos los miembros de la organización, convirtiendo el conocimiento individual en organizativo y en ocasiones, en conocimiento explícito. En este sentido, el aspecto más importante de la gestión del conocimiento es la creación y transferencia del conocimiento, de forma que se permita la supervivencia de la empresa a largo plazo.

2.3.5. Creación y transmisión de conocimiento en las empresas familiares

La creciente importancia que ha adquirido el conocimiento nos plantea la necesidad de pensar en cómo las organizaciones procesan sus bases de conocimientos, es decir, cómo las organizaciones crean o desarrollan nuevos conocimientos, los comparte y los transmiten (Wong, 2004). Además, el conocimiento es útil solo cuando se comparte y solo tiene valor si se intercambia.

Para gestionar el conocimiento se consideran fundamentalmente dos procesos: la creación y la transferencia de conocimientos (Kumaar, 2009), que proporcionan una base para la ventaja competitiva en las

organizaciones. Esta competitividad basada en el conocimiento es crucial para garantizar un rendimiento y crecimiento sostenible en regiones e industrias por igual.

2.3.6. Creación de conocimiento

Para Kumar (2009), “la creación de conocimiento se asemeja a la exploración, en la cual los individuos y los equipos generan nuevas ideas y conceptos mediante la combinación de los conocimientos existentes. La creación de conocimiento está íntimamente ligada a la innovación de productos y servicios”.

Desde el punto de vista del conocimiento, la empresa familiar se caracteriza por su capacidad de generar y adquirir conocimientos valiosos para la empresa. Por otra parte, el conocimiento de la organización es el resultado de los conocimientos de los agentes individuales que pertenece a ella (Schulte, 2007). Por ello, es necesario que este conocimiento a nivel individual sea transformado a nivel organizacional para convertirse en base de la capacidad organizativa. Es decir, el conocimiento adquirido por la nueva generación debe ser desarrollado para ser capaz de crear ventaja competitiva en la empresa y mayores rendimientos.

El aprendizaje de estos agentes individuales puede estar basado en la observación y posterior imitación, lo cual ha sido utilizado para explicar distintos aspectos de los procesos de aprendizaje en las organizaciones. Las propias características del liderazgo familiar ejercido en las empresas familiares, especialmente el carisma o influencia idealizada y la motivación inspirada, potencian y estimulan los procesos de aprendizaje individual por observación e imitación, aprendizaje que posteriormente se traslada a la organización.

La carrera de los miembros de la familia suele desarrollarse en el seno de la empresa, pudiendo alcanzar puestos de responsabilidad con mayor facilidad que en otras organizaciones. Esto le permite también un mayor desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.

Además, las empresa familiares, por el hecho de ser familiares, tienen un cierto prestigio, que se trasmite del mismo modo de sus empleados.

Por tanto, los miembros de las empresas familiares tienen unos incentivos mayores que los de las empresas no familiares para la adquisición, generación y transmisión de conocimientos específicos.

2.3.7. La transmisión de conocimientos

La transferencia de conocimiento se refiere al proceso de comunicación del conocimiento desde un agente a otro; en el caso de las empresas familiares, desde una generación a otra (desde el padre al hijo) o entre la misma generación. Kumar y Ganesh (2009), definen la transferencia de conocimiento como “un proceso de intercambio de conocimiento explícito o tácito entre los dos agentes, durante el cual un agente intencionalmente recibe y utiliza el conocimiento proporcionado por otro”. De este modo, para Hendriks (1999), supone una relación entre al menos dos partes, una que posee el conocimiento (normalmente los padres) y la otra que adquiere el conocimiento (normalmente los hijos). La primera parte deberá comunicar su conocimiento, ya sea de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente, de una forma y otra, es decir, por actos, hablado, escrito, entre otras: la otra parte debe ser capaz de percibir estas expresiones de los conocimientos y darles sentido mediante la imitación de los actos, observando, escuchando, leyendo, entre otras.

En primer lugar, el intercambio de conocimientos supone un acto de “externalización” de los que poseen el conocimiento. De entre las distintas formas que puede adoptar, incluye realizar acciones basadas sobre este conocimiento. Explicarlo en una conferencia o codificarlo en un sistema inteligente del conocimiento. La externalización del

conocimiento no tiene por qué ser un acto consciente, ni tampoco tiene que ser destinado a ser compartido por otros. De hecho, podemos aprender observando a alguien realizar una tarea, incluso si esta persona no es consciente de los conocimientos específicos necesarios para la tarea, o no es consciente de que es observada. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones en que se produce el intercambio de conocimientos, puede resultar fructífera para estimular y exteriorizar el conocimiento de los propietarios en una forma adecuada para la reconstrucción de los demás.

En segunda lugar, el intercambio de conocimientos también supone un acto de “internacionalización” por aquellos que tratan de adquirir conocimiento. La internalización también puede ocurrir en muchas formas diferentes, incluyendo el aprendizaje mediante la acción, la lectura de libros o tratando de entender el conocimiento codificado en una base de conocimientos. Existen barreras que pueden ser relativamente sencillas, como las barreras de espacio y tiempo. También puede ser más grave, como las barreras de la distancia social, la cultura, el idioma y las diferencias en los marcos mentales o conceptuales.

2.3.8. Factores que forman la transmisión de conocimientos

Atendiendo a la llamada de Sharma y Chua (1997) para que se realicen más estudios dirigidos a entender la transferencia del conocimiento tácito en empresas familiares, en este apartado vamos a analizar cuáles son los factores, los aspectos o las características que forman dicha

transmisión de conocimientos, en función de las relaciones entre los miembros, compromiso, formación y experiencias de los sucesores, implicación del predecesor, relaciones con asociaciones, entre otros. Los factores que se proponen a fin de facilitar la transmisión de conocimientos, son los siguientes:

Confianza entre miembros de la familia.

Compromiso con la empresa familiar

Relaciones intergeneracionales

Relaciones intrageneracionales

Propiedad psicológica de la empresa familiar

Características y formación del sucesor

Implicación del predecesor en la formación del sucesor

Cultura organizacional

Toma de decisiones conjunta

Relaciones con Asociaciones de Empresa Familiares.

2.4. El Espíritu Emprendedor

2.4.1. Introducción

La nueva economía en la que nos encontramos se caracteriza por la globalización de los mercados, los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación, las nuevas industrias emergentes y los rápidos cambios en la demanda de los consumidores. Para estar al día con estos cambios que afectan a muchas empresas, se hace necesario fomentar

el espíritu emprendedor de todas las empresas (Hall, 2001). Siguiendo estas ideas, estamos convencidos del papel esencial que juegan las empresas familiares.

Las empresas familiares emprendedoras son capaces de fomentar sus recursos competitivos hacia la creación de valor a través de las generaciones. Estas empresas forman un contexto específico para su investigación en el campo del emprendedurismo debido a la interacción entre la familia y la empresa.

2.4.2. Concepto de espíritu emprendedor

Las actividades emprendedoras son cada vez más importantes para las empresas, así en la compleja economía de hoy en día, el espíritu emprendedor se ha convertido en incluso aún más crucial hacia la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Un efectivo emprendedurismo corporativo permite a la empresa explotar sus actuales ventajas competitivas y a la vez explorar futuras oportunidades y competencias requeridas. Las mejores oportunidades son aquellas que satisfacen una necesidad indispensable y abordan el descontento de los clientes con la oferta actual. De este modo, el éxito a largo plazo de las empresas depende del emprendedurismo estratégico, explorar simultáneamente los dominios actuales mientras se exploran nuevos dominios, con el fin de mantener su competitividad y revitalizar su negocio.

Hay una gran variedad de definiciones de espíritu emprendedor o emprendedurismo (entrepreneurship) que podemos encontrar en la literatura existente, las cuales han enfatizado algunas actividades como la creación de riqueza, la creación de nuevas organizaciones, la innovación, la asunción de riesgos, cambios, la nueva combinación de los factores existentes, la exploración y explotación de oportunidades, la asunción de incertidumbre, la unión de los factores de producción, creación de valor, entre otros.

La definición de Schumpeter es inclusiva, en el sentido de que el espíritu emprendedor no se limita solo a los trabajadores por cuenta propia, sin que también se aplica a los empleados dependientes, como directivos e incluso accionistas de control que tengan la capacidad para llevar a cabo la función empresarial. Schumpeter también pone de relieve la distinción entre actividades emprendedoras y otras actividades empresariales.

2.4.3. El emprendedor

Como señala Pistrui (2003), el concepto de emprendedor se refiere a la predisposición psicológica de los individuos u organizaciones para investigar oportunidades, incluso cuando la expansión empresarial no es particularmente urgente ni obvia, en una búsqueda proactiva y constante de oportunidades ligadas a la innovación.

El desarrollo del espíritu emprendedor requiere de personas que gocen de una cierta libertad para entender y sumir las nuevas oportunidades que el entorno ofrece, o puede llegar a ofrecer. Los líderes de empresas emprendedoras muestran compromiso y entusiasmo para generar proyectos que ilusionan. Son muy críticos con todo, están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para logra los mejores resultados a largo plazo y prestan especial interés a la preparación de sus sucesores y al trabajo en equipo.

2.4.4. El emprendedor en la empresa familiar

En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Sin no hay empresarios no hay empresas, pues no hay creación de puestos de trabajo ni riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las familias constituyen la espina dorsal del desarrollo económico. Una capacidad crítica es que las empresas familiares aprendan a identificar y explotar las mejores oportunidades para poder ser exitosas, las cuales tiene que satisfacer una necesidad indispensable. Las familias emprendedoras son subconjunto de familiar propietarias de negocios orientadas a objetivos o motivo emprendedores.

De un estudio realizado por Pistrui, Huang y Welsch (2001) acerca del espíritu emprendedor de las pymes familiares en China, podemos extraer las siguientes características a cerca de los emprendedores de las empresas familiares:

- Los emprendedores están motivados por la necesidad de realización personal y el deseo de hacer una contribución directa al éxito de una empresa. Además están motivados por el deseo de obtener mayores ganancias y una mayor seguridad de la familia.

- La edad media de los emprendedores es de 37 años. Los emprendedores masculinos tienden a ser mayores que las emprendedoras femeninas, aproximadamente 3 años mayores. Esto nos demuestra que el espíritu emprendedor no es solo una actividad exclusivamente masculina, ya que casi 1/3 son mujeres.

- Desde el momento en que el emprendedor tiene la idea de comenzar un negocio hasta el momento en que realmente se crea, pasan aproximadamente 3 años.

- Los emprendedores están comenzando a identificar nichos de mercado rentables donde pueden obtener mayores ingresos y más independencia, estos son los negocios de venta al por menor y los negocios de hardware y software.

- Los emprendedores están de acuerdo en que la semilla del capital de la empresa debe obtenerse de los ahorros familiares en lugar de las instituciones públicas, tales como bancos o ayudas del gobierno.

2.4.5. La orientación emprendedora

La orientación emprendedora es uno de los conceptos más estudiados dentro la literatura de espíritu emprendedor, el cual se centra en los estilos de toma de decisiones, procesos, comportamientos y prácticas relacionadas con la actividad emprendedora de las empresas. Este constructo es inherentemente estático, pues es desarrollado y usado para medir el comportamiento emprendedor en un determinado momento en el tiempo. Se refiere a la mentalidad de las empresas dedicadas a la búsqueda de la creación de empresas y proporciona un marco útil para investigar en la actividad empresarial.

La orientación emprendedora es inevitable para las empresas que quieren prosperar en ambientes de negocios competitivos. Empíricamente, el impacto positivo de la orientación emprendedora sobre los resultados empresariales y el crecimiento ha sido apoyado por varios estudios.

Los orígenes del constructo orientación emprendedora está ligados al concepto de emprendedurismo corporativo, que puede albergar dos formas diferentes:

- a. Una iniciativa empresarial de capital de riesgo que supone, entre otros, la entrada en un mercado nuevo implicando la creación de una nueva empresa.
- b. Un emprendimiento estratégico que puede ser entendido en términos de comportamientos de búsqueda de oportunidades y de ventajas, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Para conseguir esta ventaja competitiva, algunos de los factores clave son la capacidad de las empresas para innovar, iniciar el cambio y reaccionar rápidamente para cambiar con flexibilidad y destreza; siendo estas características las que distinguen a una empresa emprendedora de otra que no lo es.

Tabla 2

Dimensiones y subdimensiones de la orientación emprendedora

Dimensión	Sub dimensión
Autonomía	<p>Autonomía interna: libertad de los individuos y equipos para actuar dentro de una organización.</p> <p>Autonomía externa: independencia de terceras partes como bancos, proveedores, etc.</p>
Innovación	<p>Innovación interna: innovaciones dentro de una empresa, por ejemplo sistemas y estructuras.</p> <p>Innovación externa: innovaciones como nuevos productos, mercados, servicios.</p>
Propensión al riesgo	<p>Riesgo empresarial: riesgo asociado con decisiones operativas que comprometen a toda la compañía.</p> <p>Riesgo de propiedad: riesgo para la familia de invertir todos sus activos en una compañía.</p> <p>Riesgo de control: riesgo de perder el control de la compañía.</p>
Proactividad	Propensión a explotar nuevas oportunidades antes de la competencia.
Agresividad competitiva	Propensión a desafiar a la competencia de manera directa y agresiva.

Fuente: Lumpkin y Dress (1996) y Zellweger y Sieger (2012).

Todas estas dimensiones sugieren que las organizaciones que tienen una orientación emprendedora son más propensas a centrar la atención y el esfuerzo hacia las oportunidades.

De este modo y siguiendo a Miller (1983), debemos tener en cuenta las características únicas de las empresas familiares para poder estudiar a profundidad su espíritu emprendedor; ya que estas empresas son consideradas un tipo distintivo de empresas y son diferentes a otras empresas debido a la interacción única entre los miembros individuales de la familia, el sistema de familia y el sistema empresa, donde a menudo los intereses de la familia chocan con los intereses de la empresa (Ussman, 2004), influyendo, por tanto, en el ámbito del emprendedurismo. Así pues, la orientación emprendedora de las empresas familiares será diferente a la de las empresas no familiares, siendo uno de los motivos por lo que nos centraremos en este campo de estudio.

3. Elaboración de hipótesis y variables

3.1.Hipótesis general

La transferencia de conocimientos afecta la orientación emprendedora de las empresas familiares.

3.2.Hipótesis específicas

Primera Hipótesis

Hipótesis Nula

“La cultura organizacional no influye positivamente en la transferencia de conocimientos de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La cultura organizacional influye positivamente en la transferencia de conocimientos de las empresas familiares”

Segunda Hipótesis

Hipótesis Nula

“La transmisión de conocimientos no influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La transmisión de conocimientos influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares”

Tercera Hipótesis**Hipótesis Nula**

“La orientación emprendedora no influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La orientación emprendedora influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares”

3.3. Definición y operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA
<p>Variable dependiente: Orientación Emprendedora</p>	<p>Innovación Proactividad Toma de riesgos</p>	<p>Likert</p>
<p>Variable independiente: Transferencia de Conocimientos</p>	<p>Relaciones Familiares Compromiso familiar hacia la empresa Calidad de la relación predecesor/sucesor Calidad de la relación de hermanos Formación/experiencia del sucesor Situación económica/financiera de la empresa</p>	<p>Likert</p>

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, básica y causal, debido a que en ella se buscó la aplicación o utilización de los conocimientos a través de la relación de las variables, transferencia de conocimientos y la orientación emprendedora de las empresas familiares que desarrollan actividades de impresión

3.2. Nivel de investigación

En el presente trabajo de investigación se hizo uso de un nivel de investigación descriptivo y causal 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.

3.4.Métodos de investigación

El método con el que operó nuestro proyecto de investigación se circunscribe en descriptivo y causal, 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 relacionados con la transferencia de conocimientos y la orientación emprendedora de las empresas familiares que desarrollan actividades de impresión

3.5.Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población de estudio está constituida por un total de 142 empresas del sector de impresiones ubicadas en el distrito de Tacna.

3.5.2. Muestra

Dado que la población es pequeña se tomará un censo con la finalidad de obtener resultados más fiables.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

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

3.7. Ámbito de investigación

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

3.8. Procesamiento y análisis de información

Para el análisis y procesamiento de datos se empleó técnicas estadísticas que se presentara a través de tablas y gráficos estadísticos, cada uno con sus análisis respectivos, para la comprobación de hipótesis nos valdremos

de métodos estadísticos como la tabla de frecuencias y porcentajes. Asimismo, como pruebas estadísticas para la validación de las hipótesis planteadas en la investigación en función de las escalas de los instrumentos a utilizar, se desarrollarán modelos de regresión.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Características de la población

Respecto a si los dueños de las empresas familiares cuentan con un protocolo, en la figura 1, se puede apreciar que el 47,8% no cuenta con un protocolo pero está en proceso de elaboración, el 20,9% si cuenta con el mismo, sin embargo, existe un 19,4% que no tiene y además considera que no es necesario y finalmente el 11,9% tampoco cuenta con el protocolo, pero están pensando si lo elaboran.

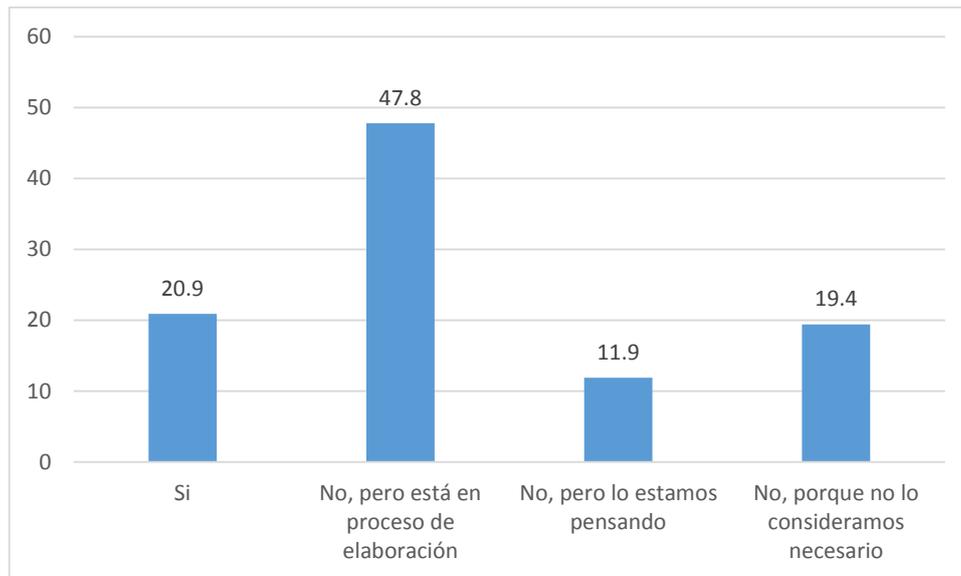


Figura 1. Cuenta con un protocolo

Con relación a la generación en que se encuentra la empresa familiar podemos afirmar según se aprecia en la figura 2, la mayor parte, es decir, el 62,7% se encuentra en la primera generación y el 37,3% está en la segunda generación.

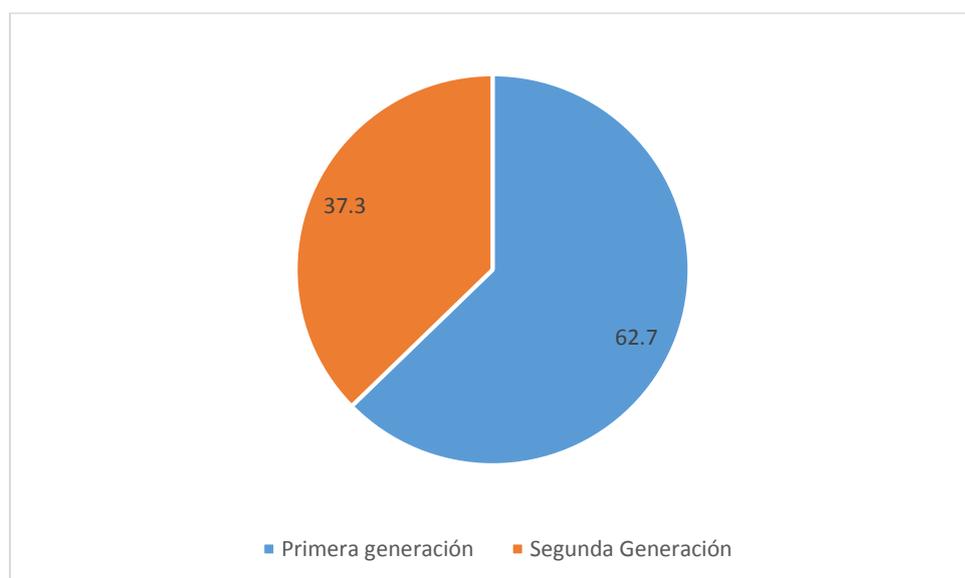


Figura 2. Generación en la que se encuentra la empresa.

En la figura 3, podemos contar información respecto a la antigüedad de las empresas familiares en el distrito de Tacna, al respecto podemos indicar que el 34,3% tiene una antigüedad de 3 a 6 años, entre 15 a 18 años (20,9%), de 11 a 14 años (17,9%), de 7 a 10 años (11,9%), más de 19 años (7,5%) y finalmente menos de 2 años representan el 7,5%.

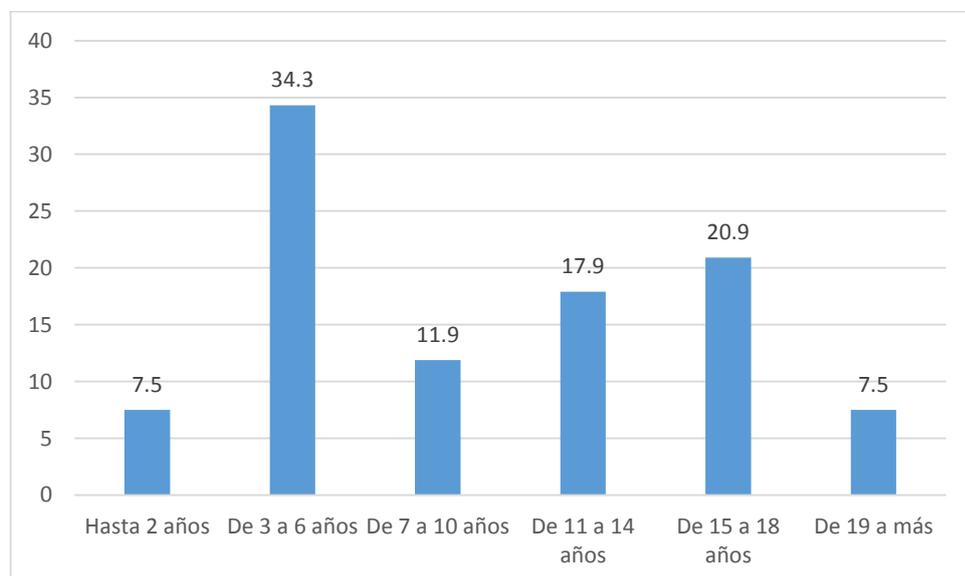


Figura 3. Años desde que se fundó la empresa.

En la figura 4, se puede apreciar que en una mayor proporción, es decir, el 62,7% de las empresas familiares están siendo gestionadas por la primera generación y el 37,3% conducida por la primera y segunda generación en forma conjunta.

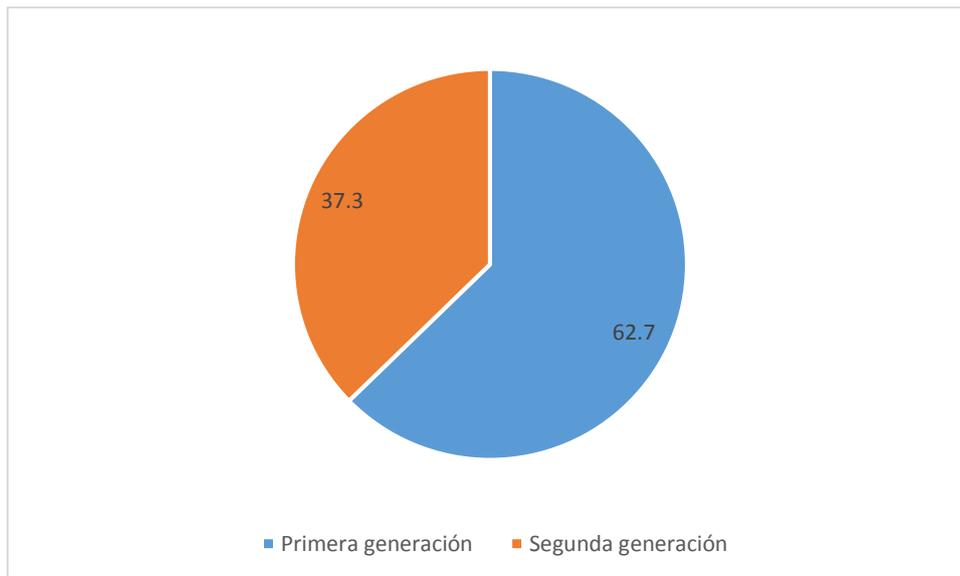


Figura 4. Número de generaciones que participan en la gestión de la empresa de forma conjunta.

La figura 5, nos muestra que una gran proporción de empresas familiares no tiene prevista la sucesión de la empresa, la cual representa el 62,7%, mostrando que sólo una pequeña parte si está previendo el futuro de las mismas.

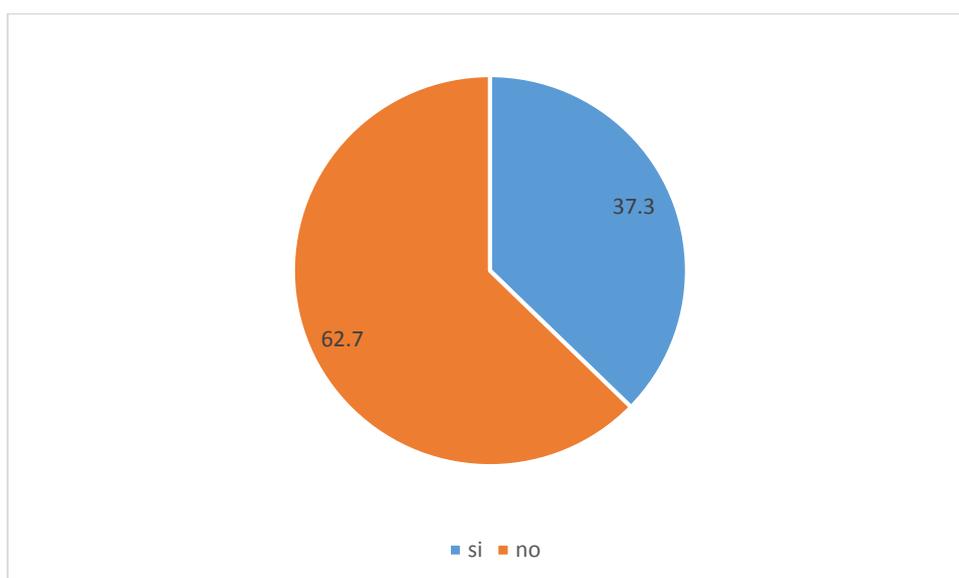


Figura 5. En la actualidad está prevista la sucesión del responsable principal de la empresa.

4.2. Transferencia de conocimientos

Primeramente se puede observar en la figura 6, la primera variable que se denomina confianza entre los miembros de la familia, al respecto podemos indicar que las empresas familiares en el distrito de Tacna denotan un buen grado de confianza, ya que de la escala de 1 a 7, estos se encuentran por encima de 4.

Es necesario enfatizar que las relaciones entre los miembros de la familia deberían basarse en la confianza. La efectividad de este intercambio de conocimientos depende de la fortaleza de las relaciones entre las parte implicadas, lo cual refleja en la cercanía de dichas relaciones.

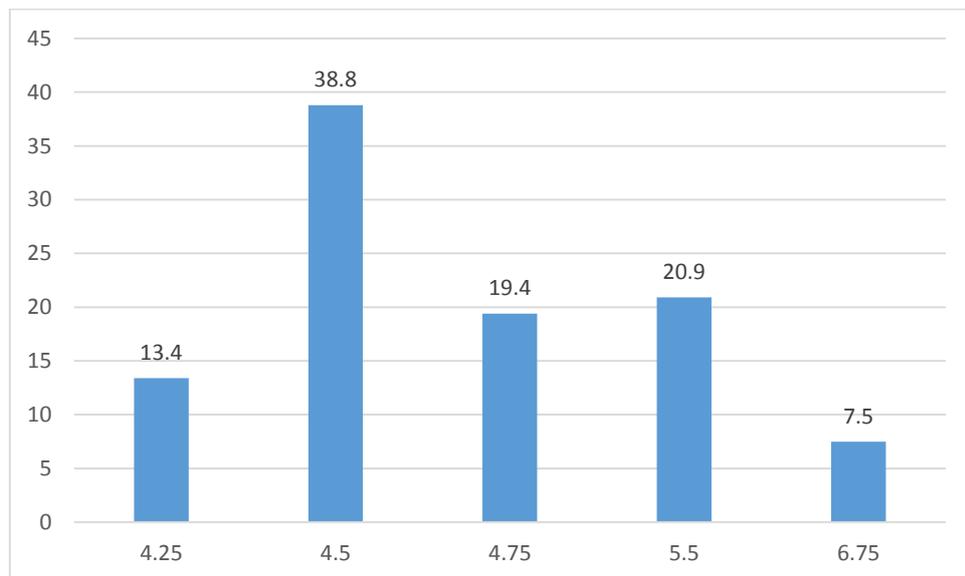


Figura 6. Confianza entre los miembros de la familia.

En la figura 7, se puede apreciar el grado de compromiso con la empresa familiar, podemos apreciar que en la escala utilizada las empresas del distrito de Tacna, manifiestan un gran compromiso con la empresa, ya que la mayoría de las respuestas están por encima de 4 de una escala de 7.

Es necesario precisar que las empresas que son exitosas en la generación y transmisión de conocimientos, son aquellas que son capaces de crear altos niveles de motivación y compromiso de los empleados con la organización.

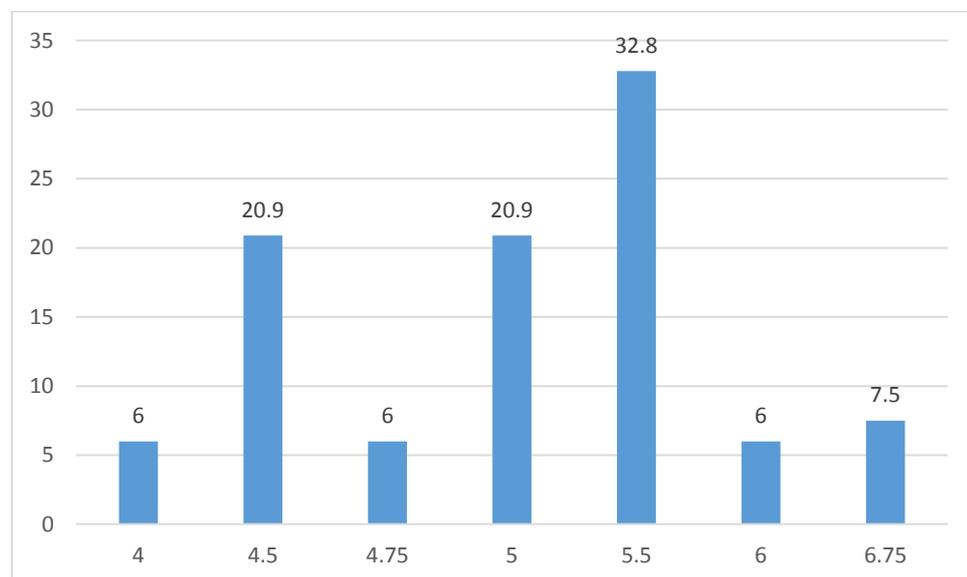


Figura 7. Compromiso con la empresa familiar.

En la figura 8, se puede apreciar la importancia de las relaciones intergeneracionales, al respecto se puede apreciar que las empresas familiares en el distrito de Tacna, consideran que están son relevantes, ya que las respuestas están por arriba de 4, de la escala utilizada.

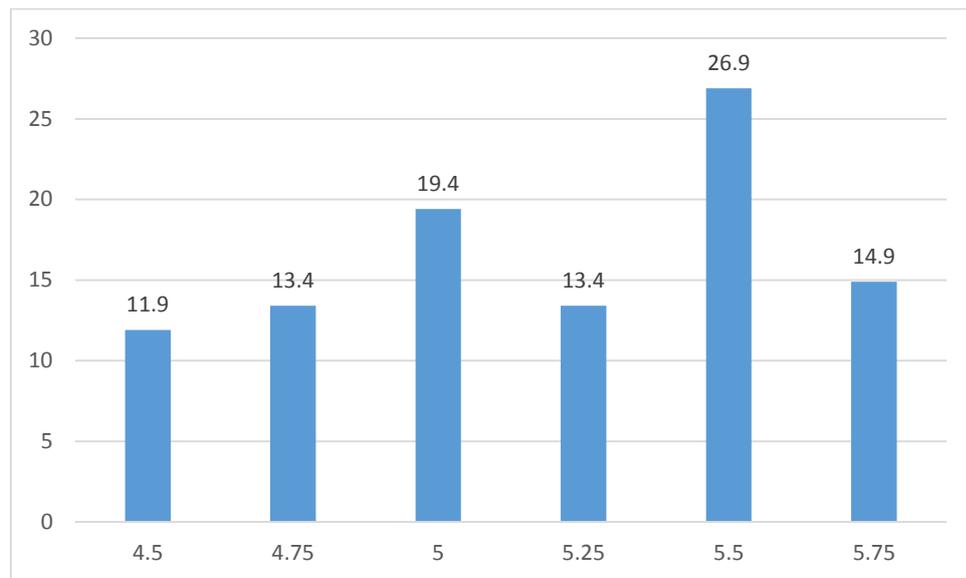


Figura 8. Relaciones intergeneracionales.

En la figura 9, que se muestra a continuación podemos visualizar cómo es relevante las relaciones intrageneracionales en las empresas familiares. La opinión de la población es que estas son muy importantes, ya que las respuestas se enmarcan por encima de 4 en la escala propuesta, en una proporción superior al 50%.

De este modo, se debe intentar que las relaciones intra-generacionales sean lo menos conflictivas posibles para evitar que interfieran en el desarrollo óptimo de la empresa.

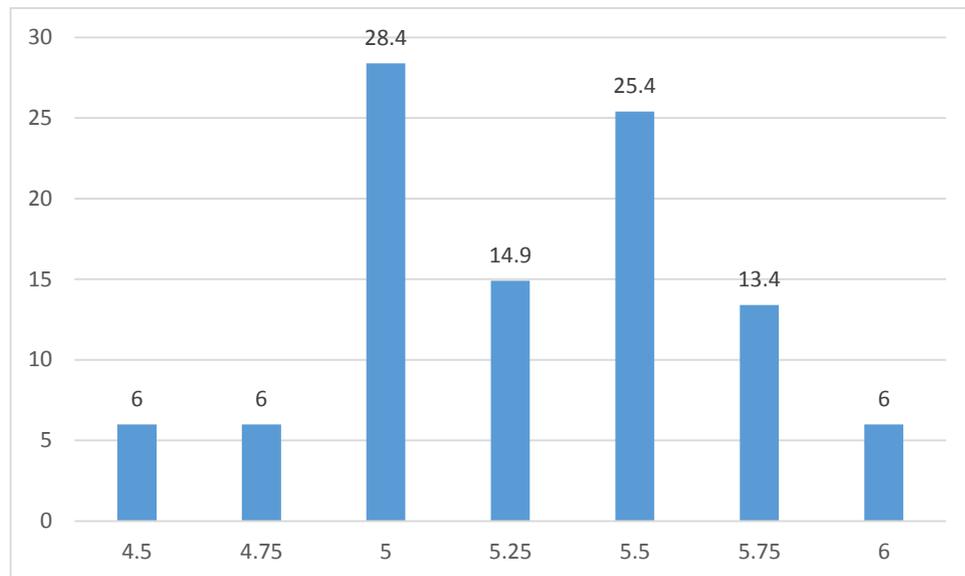


Figura 9. Relaciones intrageneracionales

En la figura 10, podemos concluir que las empresas familiares consideran importante el concepto de la propiedad psicológica, ya que las respuestas están en mayor proporción por encima de 5.

Es necesario recordar que la propiedad psicológica 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.

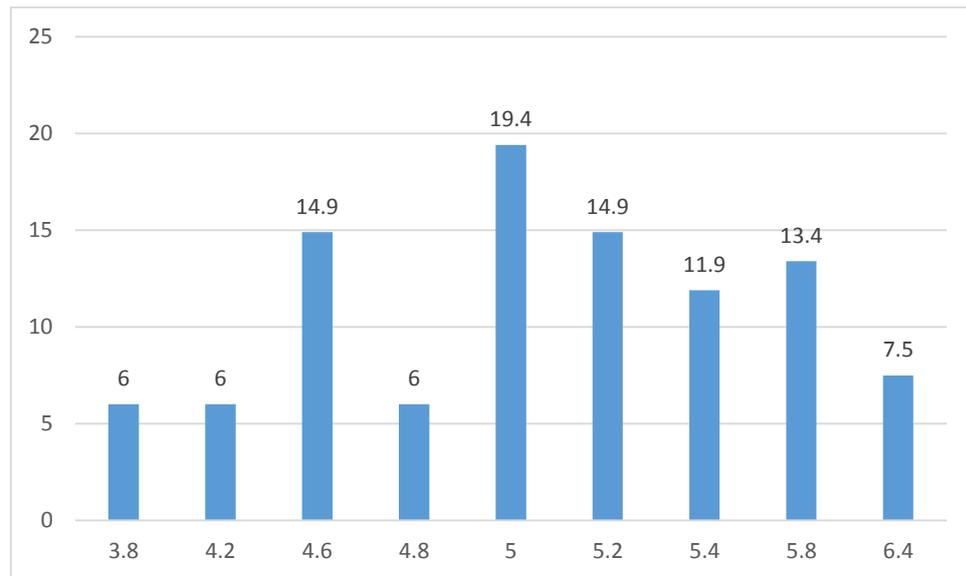


Figura 10. Propiedad psicológica de la empresa familiar.

Con respecto a las características y formación del sucesor en la figura 11, se puede deducir que las empresas familiares en el distrito de Tacna consideran que es muy importante este aspecto, ya que sus respuestas en más del 50% están por encima de 5 sobre la escala utilizada.

Al respecto, la preparación de los sucesores para el liderazgo implica conocer los aspectos claves de la empresa, el sector donde opera, desarrollar capacidades directivas y lograr conocimientos de sí mismos.

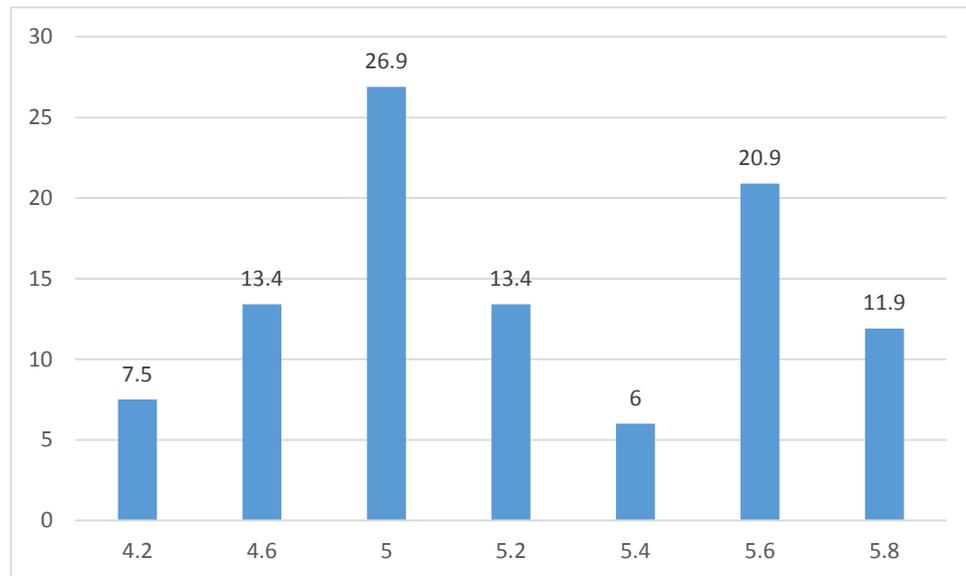


Figura 11. Características y formación del sucesor.

En la figura 12, se aprecia la implicación del predecesor en la formación del sucesor, al respecto las empresas familiares consideran que este aspecto es de vital importancia, ya que las respuestas están en una escala mayor a 5 en una proporción superior al 50%.

El predecesor o fundador representa la principal fuente de conocimiento en la empresa familiar. Debe estar motivado y ser consciente de los pasos necesarios hacia la sucesión del negocio y la progresiva pérdida de poder y actividad en el día a día y en las decisiones estratégicas.

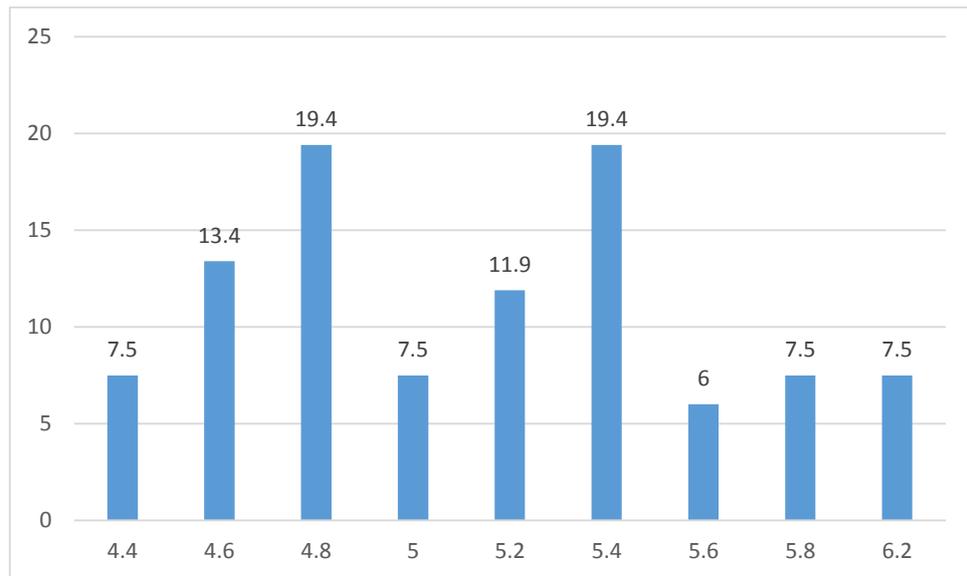


Figura 12. Implicación del predecesor en la formación del sucesor.

La figura 13, nos muestra la importancia de la cultura organizacional como parte de la transferencia de conocimientos, al respecto la tabla nos da a conocer que la empresas familiares del distrito de Tacna, consideran que es muy importante, ya que más del 50% está por encima de la escala de 5.

La cultura organizacional es considerada como un factor crítico en la construcción y el refuerzo de la gestión del conocimiento en las organizaciones, ya que impacta en cómo los miembros aprenden, adquieren, y comparten conocimientos.

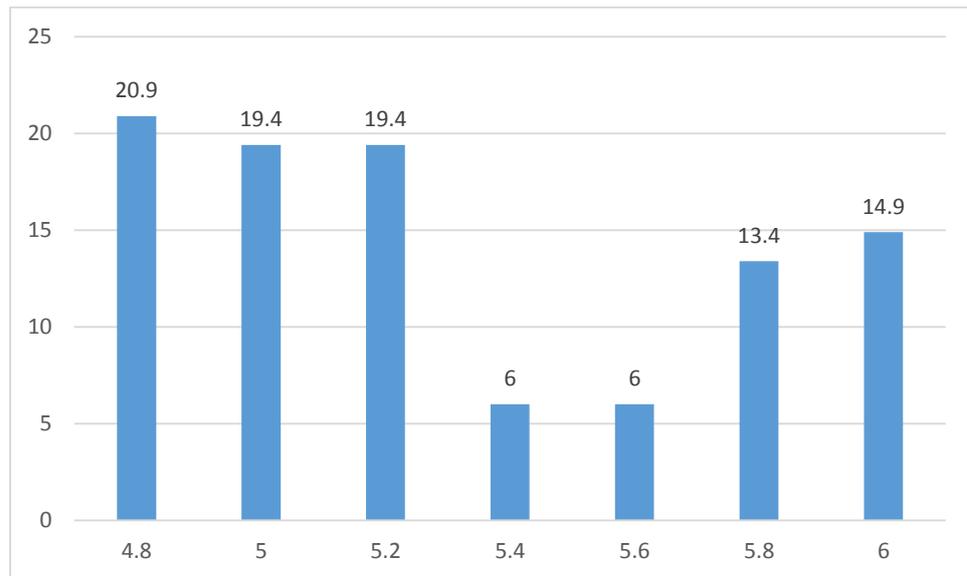


Figura 13. Cultura Organizacional

En la figura 14, se puede apreciar que para las empresas familiares del sector hotelero en el distrito de Tacna la toma de decisiones conjunta es muy relevante, ya que más del 50% respondió en una escala superior a 5, lo cual representa una proporción superior al 75%.

Llevar a cabo una estrategia participativa es crucial para las empresas familiares para asegurar la creación de valor entre los miembros a través de las generaciones.

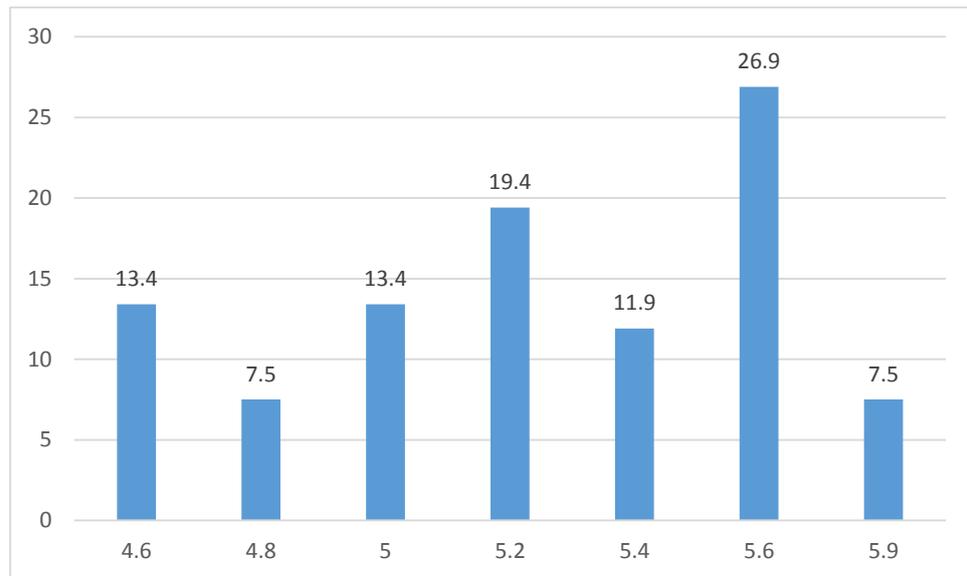


Figura 14. Toma de decisiones conjunta.

La figura 15, expresa la importancia de las relaciones con las asociaciones de empresas familiares, las mismas que se dan por relaciones entre las familias del mismo sector u otros sectores industriales del distrito de Tacna o por la convocatoria del gobierno a través de la creación de alianzas estratégicas como la asociatividad, entre otras. Como se puede apreciar más del 75% de las empresas familiares consideran importante este aspecto para la transferencia de conocimientos.

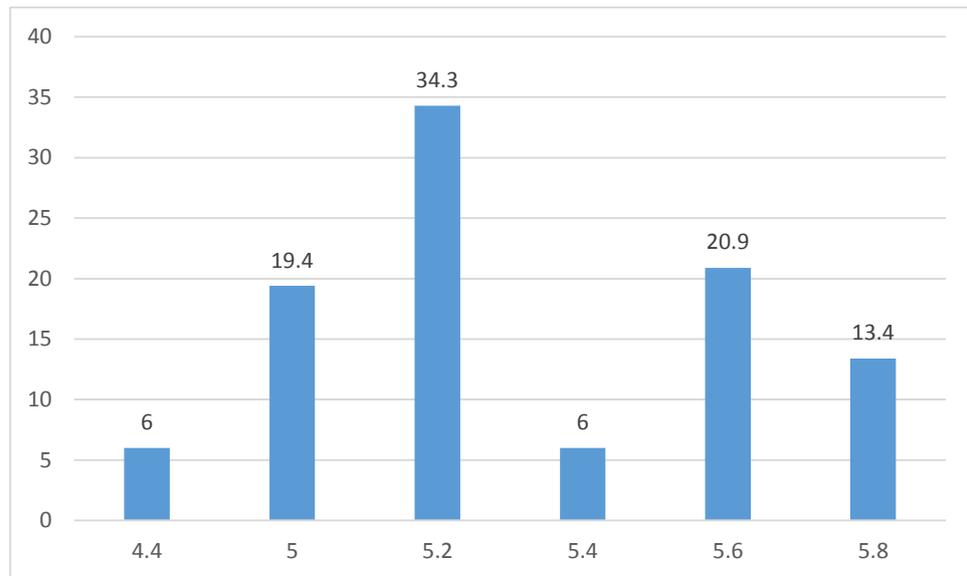


Figura 15. Relaciones con las asociaciones de empresas familiares

4.3. Orientación emprendedora

Dentro de las dimensiones de la orientación emprendedora se encuentra la innovación, la misma que en figura 16, es considerada como importante con las empresas familiares del distrito de Tacna. Al respecto en una escala de puntos, han considerado una escala por encima de 4 en una proporción superior al 80%.

La característica más importante es una organización es la presencia de innovación, entendida como un acto de colaboración creativa, como condición necesaria para la generación del espíritu emprendedor en la organización.

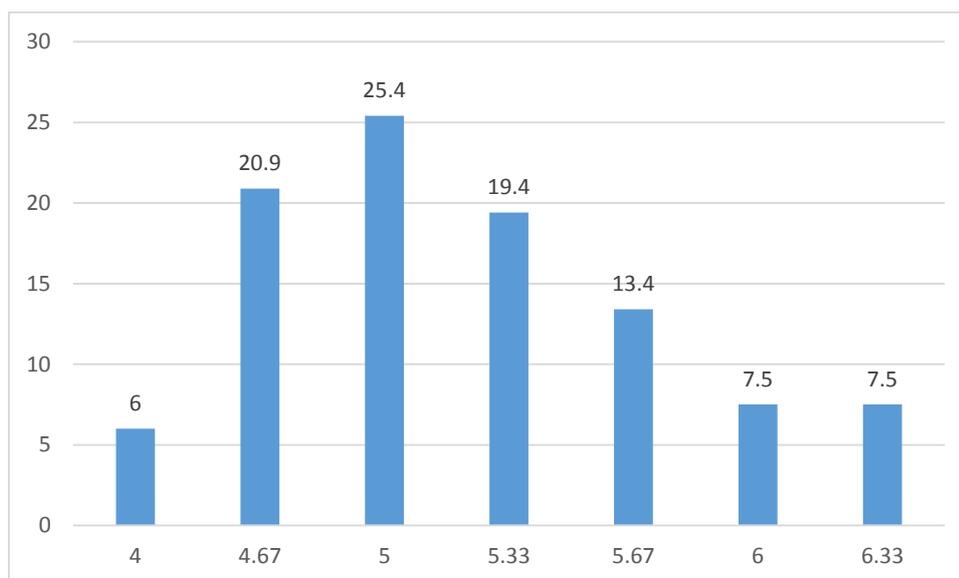


Figura 16. Innovación

La figura 17, nos muestra que la proactividad es relevante para la orientación emprendedora, más del 50% de la población de las empresas familiares del distrito de Tacna lo refieren de esta manera ya que la escala considerada por estos está por encima de 4 en mayor proporción.

Las empresas proactivas adoptan una postura activa en la conformación de la industria y superan a sus competidores del mercado en la introducción de nuevos servicios o productos.

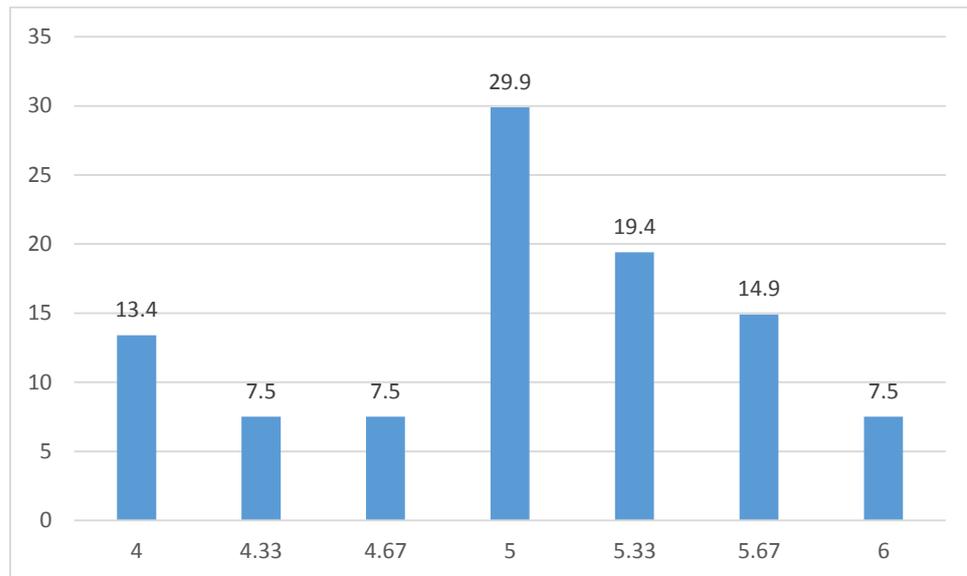


Figura 17. Proactividad

Finalmente en la figura 18, se puede apreciar la propensión al riesgo, las empresas familiares del sector servicios, específicamente hotelería en el distrito de Tacna, consideran pertinente asumir riesgos, ya que todo empresario debe asumirlos como por ejemplo a través de la innovación. Más del 85% de la población de empresas de distrito de Tacna, toman como relevante este aspecto.

La propensión a asumir riesgos describe la tendencia de una empresa a tomar medidas audaces en la asignación de los recursos organizacionales. De otra parte, es necesario precisar que el asumir riesgos está asociado a la búsqueda de altos rendimientos.

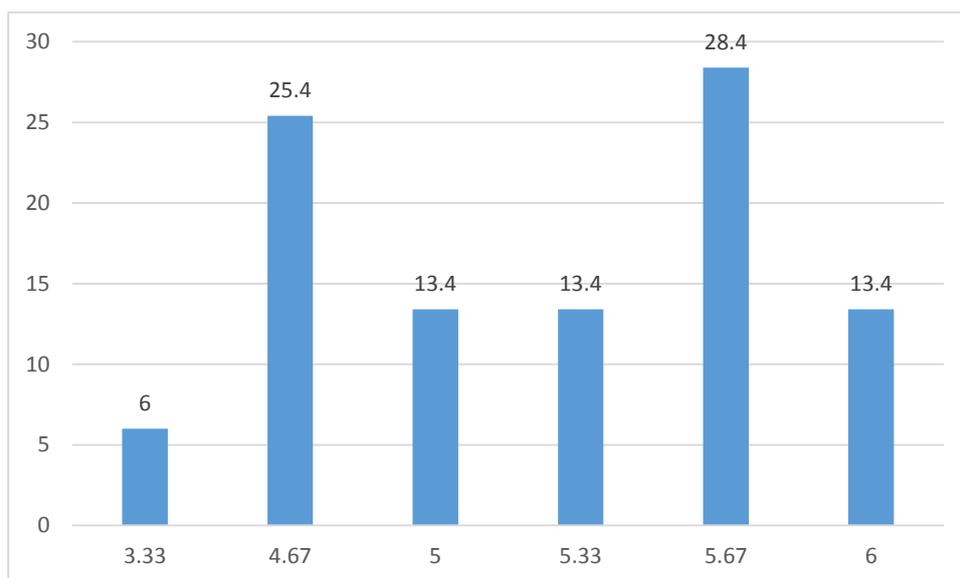


Figura 18. Riesgo

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

En el presente capítulo se busca comprobar las hipótesis planteadas en el presente estudio, para lo cual, se utilizaron modelos de regresión lineal, dado que los datos de las variables son de tipo ratio, correspondiente a series de tiempo de las variables independientes y la variable dependiente. Así mismo, se ha calculado la prueba “t” de student a través de la cual se ha evaluado el nivel de significancia de cada una de las relaciones de variables utilizadas en el presente trabajo.

5.1. Hipótesis general

Ho: La transferencia de conocimientos no influye en la orientación emprendedora de las empresas familiares.

H1: La transferencia de conocimientos influye significativamente en la orientación emprendedora de las empresas familiares.

Tabla 3
Estadísticas de la regresión

Coefficiente de correlación múltiple	0,58870948
Coefficiente de determinación R ²	0,34657885
R ² ajustado	0,33138301
Error típico	97,7363711
Observaciones	142

Tabla 4
Análisis de varianza

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	217866,146	217866,146	22,8074815	0,00
Residuos	141	410753,124	9552,39823		
Total	142	628619,27			

Tabla 5
Resultados de la regresión

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>
Intercepción	245,605519	108,460346	354,065865	0,00
Transferencia conocimientos	971,415338	38,1964224	25,4321027	0,00

Según la tabla 5, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir concluimos estadísticamente que la transferencia de conocimientos influye positivamente y significativamente en la orientación emprendedora, la cual tiene un efecto directo y significativo en su comportamiento. Esto lo visualizamos a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la cual es menor a 0,05, lo cual nos indica que estadísticamente (a un nivel de confianza del 95%), que la variable transferencia de conocimientos explica el comportamiento de la orientación emprendedora.

Específicamente, en la tabla 3, nos muestra cuanto la variable transferencia de conocimientos explica el comportamiento de la variable, al respecto esta variable explica el 33% de la orientación emprendedora.

Regla de decisión

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

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

5.1.1. Hipótesis específica cultura organizacional y transferencia de conocimientos.

Ho: La cultura organizacional no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La cultura organizacional tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Tabla 6

Estadísticas de la regresión

Coeficiente de correlación múltiple	0,22635697
Coeficiente de determinación R ²	0,35123748
R ² ajustado	0,29917324
Error típico	5768,09631
Observaciones	142

Tabla 7

Análisis de varianza

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	77261600,7	77261600,7	6,32219505	0,00
Residuos	141	1430650209	33270935,1		
Total	142	1507911810			

Tabla 8

Resultados de la regresión

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	90622,165	44441,2465	2,03914544	0,04761197
Cultura organizacional	697,647837	257,811718	2,70603618	0,03486148

Según la tabla 5, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir concluimos estadísticamente que la cultura organizacional influye positivamente y significativamente en la transferencia de conocimientos, la cual tiene un efecto directo y significativo en su comportamiento. Esto lo visualizamos a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la cual es menor a 0,05, lo cual nos indica que estadísticamente (a un nivel de confianza del 95%), que la variable cultura organizacional explica el comportamiento de la transferencia de conocimientos.

Específicamente, en la tabla 6, nos muestra cuanto la variable cultura organizacional explica la transferencia de conocimientos, al respecto esta variable explica el 30% de la transferencia de conocimientos.

Regla de decisión

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

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

5.1.2. Hipótesis específica transmisión de conocimientos y rendimiento de la empresa familiar.

Ho: La transmisión de conocimientos no influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares.

H1: La transmisión de conocimientos influye significativamente y positivamente en el rendimiento de las empresas familiares.

Tabla 9

Estadísticas de la regresión

Coefficiente de correlación múltiple	0,71007255
Coefficiente de determinación R ²	0,62823204
R ² ajustado	0,42423744
Error típico	32,1107259
Observaciones	142

Tabla 10

Análisis de varianza

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	520642,621	520642,621	207,337725	0,00
Residuos	141	107976,649	2511,08485		
Total	142	628619,27			

Tabla 11
Resultados de la regresión

	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>
Intercepción	234,331677	33,6194305	6,97012631	0,00
Transmisión de conocimientos	457,159879	45,0805515	10,1409558	0,00

Según la tabla 11, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir concluimos estadísticamente que la transmisión de conocimientos influye positivamente y significativamente en el rendimiento de las empresas familiares, la cual tiene un efecto directo y significativo en su comportamiento. Esto lo visualizamos a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la cual es menor a 0,05, lo cual nos indica que estadísticamente (a un nivel de confianza del 95%), la variable transmisión de conocimientos explica rendimiento de las empresas familiares.

Específicamente, en la tabla 9, nos muestra cuanto la variable cultura organizacional explica la transferencia de conocimientos, al respecto, esta variable explica el 42% de la variable rendimiento de las empresas familiares.

Regla de decisión

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

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

5.1.3. Hipótesis específica orientación emprendedora y rendimiento de la empresa familiar.

Ho: La orientación emprendedora no influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares.

H1: La orientación emprendedora influye positivamente y significativamente en el rendimiento de las empresas familiares.

Tabla 12

Estadísticas de la regresión

Coefficiente de correlación múltiple	0,74413238
Coefficiente de determinación R ²	0,63559481
R ² ajustado	0,45587482
Error típico	3174,88309
Observaciones	142

Tabla 13

Análisis de varianza

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	1074476857	1074476857	106,596168	0,00
Residuos	141	433434953	10079882,6		
Total	142	1507911810			

Tabla 14

Resultados de la regresión

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>
Intercepción	571,681517	2323,26173	0,24606849	0,80680004
Orientación e	9,63547022	0,93325885	10,324542	0,00

Según la tabla 14, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir concluimos estadísticamente que la orientación emprendedora influye positivamente y significativamente en el rendimiento de las empresas familiares, la cual tiene un efecto directo y significativo en su comportamiento. Esto lo visualizamos a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la cual es menor a 0,05, lo cual nos indica que estadísticamente (a un nivel de confianza del 95%), la variable orientación emprendedora explica rendimiento de las empresas familiares.

Específicamente, en la tabla 12, nos muestra cuanto la variable orientación emprendedora explica el rendimiento de las empresas familiares, al respecto, esta variable explica en 46% del comportamiento de la variable rendimiento de las empresas familiares.

Regla de decisión

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

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

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la presente investigación se ha evidenciado que existe una relación directa y significativa entre la transferencia de conocimientos y la orientación emprendedora de las empresas familiares que desarrollan actividades de impresión del distrito de Tacna, la cual se ha comprobado a través de la prueba “t” de student, a un nivel de confianza del 95%

SEGUNDA: El constructo de la transferencia de conocimientos está siendo explicada por las variables: confianza entre los miembros de la familia, compromiso con la empresa familiar, relaciones intergeneracionales, relaciones intrageneracionales, propiedad psicológica de la empresa familiar, características y formación del sucesor, implicancia del predecesor en la formación del sucesor, cultura organizacional, toma de decisiones conjunta y las relaciones con asociaciones de empresas familiares, lo cual se ha comprobado a través de la prueba estadística “t”, a un nivel de confianza del 95%, lo cual corrobora la teoría.

TERCERA: El constructo orientación emprendedora es explicado por las variables: innovación, asunción al riesgo y proactividad, lo cual

contrasta con la teoría, y se ha comprobado a través de la prueba “t” a un nivel de confianza del 95%.

CUARTA: De la investigación se concluye que el 47,8% no cuenta con un protocolo de sucesión pero lo están desarrollando, ya que consideran que esto es relevante para la continuidad de la empresas familiar en el largo plazo y sólo el 19,4% empresas familiares del sector hotelero no cuentan con el mismo ni lo consideran necesario y el 11,9% están indecisos con relación a desarrollarlo.

QUINTA: Las empresas familiares del distrito de Tacna son relativamente jóvenes y se encuentran gestionadas por la primera generación, lo cual representan el 62,7% de la población, así mismo, la toma decisiones en forma conjunta es percibida como importante por más del 75% de la población, lo que ayuda a reducir los conflictos relacionales y el aislamiento entre las diferentes área de la organización ya que ofrece un marco de expresión de opiniones y por ende fomenta el compromiso entre los miembros de la familia.

SUGERENCIAS

PRIMERA: Debido a que las empresas familiares se encuentran en la primera generación deben considerar dentro de su plan estratégico la sucesión de la empresa a las nuevas generaciones, y considerar un protocolo con la finalidad de garantizar la continuidad de la misma en el largo plazo.

SEGUNDA: Con la finalidad de garantizar la transferencia de conocimientos es imprescindible que entre los miembros de la familia exista confianza, para que de esta manera el intercambio de conocimientos sea eficaz.

TERCERA: A fin de viabilizar la transferencia de conocimientos es necesario crear altos niveles de motivación y compromiso de los empleados con la organización, ya que ello generará una mayor creación, compartición y transferencia de experiencias y conocimientos.

CUARTA: Las relaciones intergeneracionales e intrageneracionales son relevantes para la transferencia de conocimientos con la finalidad de dar continuidad y mejorar las ventajas competitivas de las empresas familiares, en el mediano y largo plazo. Así mismo, contribuyen a

disminuir los obstáculos relacionados a los conflictos o rivalidades que puedan surgir.

QUINTA: El sentimiento emocional poseído por los miembros de la familia sobre la empresa familiar, es relevante para lograr una importante transferencia de conocimientos que redunde en la sostenibilidad de la organización en el largo plazo, por lo que debe formar parte de la identidad y la cultura de los miembros de la familia, así mismo, los sucesores deben prepararse en los aspectos claves de la empresa a fin de entender, adoptar y mejorar los conocimientos adquiridos de su predecesor.

Referencias bibliográficas

- Alvarez, S. A., y Busenits, L. W. (2001). "The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27, 755-775.
- Anderson, R. C. y Reeb, D.M. (2003). "Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P", *The journal of Finance*, vol. 58, p. 1301-1328.
- Añez, C.; Nava, Y (2009). "Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas". *Omnia*, vol. 15, No. 1, pp. 162-177.
- Ariño, A. (2005). "Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar", en Garrido, M. y Furgado, J.M. (ccords). *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos. Tomo VI*, 631-675. Edit. Bosch, S.A. Barcelona.
- Ayala, J.C. (2004). "Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas". *Cuaderno de Gestión*, vol. 4, No. 1, p. 35-53.
- Bañegil Palacios, T.M., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J.L. (2011). "Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe". *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 23-37.
- Bañegil, T. (2010). "Sucesión: el último desafío del liderazgo". *Revista Viceversa Uex & Empresa*, mayo 2010, No. 8.
- Bañegil, T. M. & Sanguino, R. (2008). "Estrategia basada en el conocimiento y competitividad de ciudades: análisis empírico en las corporaciones locales españolas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (4), 85-94.

- Barach, J. A., Ganitsky, J.B. (1995). "Successful Succession in Family Business". *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T.M: (2012). "Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España". *Ide@s Concyteg*, vol. 7, No. 83, pp. 611-622.
- Cabrera, M. K.; García, J.M. (2000). "Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar". *Cuaderno de economía y dirección de la empresa*. Mayo-Agosto, 6, 187-212.
- Casillas, J.C. (coords). (2005). "Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar". Documento de investigación No. 132, Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers.
- Comeche Martínez, J.M. (2007). "Influencia de los factores conductuales en la capacidad de acumulación, generación y transmisión de conocimientos en los entrepreneurial team de la organización" en *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM*, vol. 1, p. 73.
- Fuentes, J. (2007). *De Padres a Hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Pirámide: Madrid.
- Gallo, M. A.; Amat, J.M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao.
- Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

- Hernández, R.; Bañegil, T. M. (2010). "Propuesta de una herramienta metodológica para determinar el grado de familiaridad de una empresa". Trabajo Fin de Master. Universidad de Extremadura.
- Kellermanns, F.; Eddleston, K.; Sarathy, R.; Murphy, F. (2012). "Innovativeness in family firms: a family influence perspective". *Small Business Economic*. 38 (1), pp. 85-101.
- Lozano, M. (2003). "Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar". *Revista Pensamiento y Gestión*, No. 15, pp. 83-110.
- Machorro, A.; Cortés, G.; Villafañez, A.; Martínez, J.A.; Torres, A.; Montiel, E. (2008). "Gestión del conocimiento y de la tecnología en la pequeña y mediana empresa mexicana". *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, vol. 2, No. 1.
- Marcu, R.; Watters, B. (2003). *Portales de conocimiento: colaboración y productividad de nueva generación*. Ed. McGraw Hill. Madrid.
- Morris, M. H.; Kuratko, D.F., % Covin, J.G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation* South-Western Pub.
- Pérez, M.J.; Basco, R.; García- Tenorio, J.; Giménez, J.; Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección dela Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia*. Thomson. Madrid.
- Saiz, J. M. (2009). "Capital intelectual, protocolo y empresa familiar". *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*. XLII, 337-388.
- Vallejo, M. C. (2005). "Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 11, NO. 3, pp. 151-171.
- Zellweger, T.; Sieger, P. (2012^a). "Entrepreneurial orientation in long-lived family firms". *Small Business Economics*. 8 (1), pp. 67-84.

Apéndices

Apéndice A: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "La transferencia de conocimientos y la orientación emprendedora de las empresas familiares que desarrollan actividades de impresión ubicadas en el distrito de Tacna, año

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Escala
Problema general ¿Cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares que desarrollan actividades de impresión del distrito de Tacna, año 2018?	Objetivo general Determinar cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares del distrito de Tacna, año 2014.	Hipótesis general La transferencia de conocimientos afecta la orientación emprendedora de las empresas familiares.	V.D. Orientación emprendedora	Protocolo familiar Generación en que se encuentra la empresa	Likert
Problemas específicos 1) ¿Cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares? 2) ¿Cómo influye la transmisión de conocimientos en el rendimiento de las empresas familiares? 3) ¿Cómo influye la orientación emprendedora en el rendimiento de las empresas familiares?	Objetivos específicos 1) Determinar cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares. 2) Determinar cómo influye la transmisión de conocimientos en el rendimiento de las empresas familiares. 3) Determinar cómo influye la orientación emprendedora en el rendimiento de las empresas familiares.	Hipótesis específicas 1) La transferencia de conocimientos influye positivamente en la orientación emprendedora de las empresas familiares, 2) La transmisión de conocimientos influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares 3) La orientación emprendedora influye positivamente en el rendimiento de las empresas familiares	V.I. Transferencia de conocimientos	Relaciones familiares Compromiso familiar Calidad de la relación predecesor/sucesor Calidad de la relación con los hermanos Formación/experiencia Situación económica financiera de la empresa	Likert
Método y Diseño		Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos	
Tipo de Investigación:	Investigación básica	Población:	Esta determinada por micro empresarios del sector de impresiones ubicados en el distrito de Tacna,	Método:	Descriptivo y causal
Nivel de investigación:	Descriptiva, causal	Muestra:	142 microempresarios del sector de impresiones	Técnica:	Encuesta
Diseño de investigación:	No experimental, de corte transversal			Instrumentos:	Cuestionario
				Tratamiento estadístico:	Análisis causal y Regresión

Apéndice B: Cuestionario

Compromiso con la Empresa Familiar							
El sucesor disfruta trabajando en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Es importante para el sucesor permanecer como miembro de la familia	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor está contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor no se sintió presionado para entrar en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Confianza entre miembros de la Familia							
Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia	1	2	3	4	5	6	7
Existen contactos personales entre los miembros de la familia	1	2	3	4	5	6	7
Las distintas generaciones trabajan bien juntas	1	2	3	4	5	6	7
La comunicación entre los miembros de la familia es fluida	1	2	3	4	5	6	7
Propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad							
El sucesor siente la empresa como parte de la familia	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor se identifica con la empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos	1	2	3	4	5	6	7
La empresa tiene un gran significado personal para el sucesor	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones intergeneracionales (miembros de distintas generaciones)							
Los miembros de las distintas generaciones son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de las distintas generaciones tiene una relación de respeto y confianza mutuos	1	2	3	4	5	6	7
Las relación entre los miembros de las distintas generaciones es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de las distintas generaciones se comunican bien y hablan frecuentemente	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones intra generacionales (miembros de la misma generación)							
La miembros de la misma generación son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de la misma tiene una relación de respeto y confianza mutuos	1	2	3	4	5	6	7
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	6	7
Los miembros de la misma generación se comunican bien y hablan frecuentemente	1	2	3	4	5	6	7
Implicación del predecesor en la formación del sucesor							
Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7

Aspectos y formación del sucesor							
El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor tiene capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor en la empresa asume la mayor responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones con la Asociación de empresa familiar							
La empresa tiene buena relación con la Asociación	1	2	3	4	5	6	7
La empresa utiliza los servicios que ofrece la Asociación	1	2	3	4	5	6	7
La empresa participa en las actividades que realiza la Asociación	1	2	3	4	5	6	7
Ser miembro de la Asociación es útil	1	2	3	4	5	6	7
En general, la Asociación desarrolla un papel importante	1	2	3	4	5	6	7
Cultura organizacional							
Un ambiente de franqueza y confianza prevalece en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
La empresa tolera errores cuando alguien está aprendiendo una nueva tarea o habilidad	1	2	3	4	5	6	7
En general, las nuevas ideas, antes de saber si son positiva o no, son bien valoradas	1	2	3	4	5	6	7
Se discuten los problemas con los miembros de la organización	1	2	3	4	5	6	7
En la toma de decisiones importantes se tiene en cuenta la opinión de los miembros de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
Toma de decisiones conjunta							
Quienes toman las decisiones importantes en la empresa interactúan con todos los miembros de la familia de manera informal	1	2	3	4	5	6	7
Todos los miembros de la familia en la empresa participan en lo toma de decisiones estratégicas de manera regular	1	2	3	4	5	6	7
La toma de decisiones en la empresa es participativa	1	2	3	4	5	6	7
La toma de decisiones en la empresa es interactiva	1	2	3	4	5	6	7
Hay un intercambio libre y abierto de ideas ente los miembros de la familia sobre cualquier tema estratégico	1	2	3	4	5	6	7
Innovación							
La empresa prefiere resaltar de forma evidente la I + D de los productos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
La empresa ha introducido nuevos tipos de productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Ha habido importantes cambios en los producto/servicios , técnicas administrativas o tecnologías de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Proactividad							
La empresa inicia los cambios antes que los competidores	1	2	3	4	5	6	7
La empresa es a menudo, la primera compañía en ofrecer nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7
La empresa normalmente toma una orientación competitiva agresiva	1	2	3	4	5	6	7

Riesgo asumido							
La empresa tiene una fuerte tendencia a involucrarse en proyecto de alto riesgo	1	2	3	4	5	6	7
El entorno empresarial de la compañía es complejo para lograr los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
En situaciones de inseguridad en la toma de decisiones, la empresa toma una posición valiente y agresiva	1	2	3	4	5	6	7
Compartir conocimientos							
Se comparte información que pueda ser de ayuda al trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7
Se mantiene informado al resto del equipo para incrementar la productividad	1	2	3	4	5	6	7
Se busca información valiosa para compartir con el grupo	1	2	3	4	5	6	7
Se comparten las mejores prácticas para ayudar a resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7
Se ofrecen ideas innovadoras que pueden beneficiar a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Datos generales de la empresa							
Años de existencia							
Generación en la que se encuentra la empresa							
En la actualidad ¿está prevista la sucesión del responsable principal de la empresa?							
Número de generaciones que participan en la gestión de la empresa en forma conjunta							

¿Tiene un protocolo familiar por escrito? Señale la opción que proceda				
Si	No, pero está en proceso de elaboración	No, pero lo estamos pensando	No, porque no lo consideramos necesario	No, no sé qué es eso

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN