



FACULTAD DE NEGOCIOS
Carrera de **ADMINISTRACIÓN**

“SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES, UN
ANÁLISIS DE SUS FACTORES CRÍTICOS DE
ÉXITO, SAN JUAN DE LURIGANCHO, LIMA 2021”

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Fabiola Medaly Doria Blanco

Asesor:

Mg. Giovanni Paolo Figari Salas
<https://orcid.org/0000-0001-8353-1437>

Lima - Perú

2023

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	PEDRO ALFONSO VELASQUEZ TAPULLIMA	44300506
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	GISELA ANALY FERNANDEZ HURTADO	73269271
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	GIOVANNI PAOLO FIGARI SALAS	07630330
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

INFORME DE SIMILITUD

DORIA - FINAL

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	8%
2	1library.co Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	1%
5	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	bibliotecas.ucasal.edu.ar Fuente de Internet	1%
7	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
9	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

DEDICATORIA

Dedicado a Dios, quien en todo momento de la investigación me brindó sabiduría y fuerza para lograr terminar mi investigación; a mis padres, quienes fueron mi soporte, alentándome día a día en todo el proceso.

AGRADECIMIENTO

Sobre todo, agradezco a Dios por darme la salud y la energía inagotable para completar mi aprendizaje, y agradezco a mis padres por permanecer apoyándome en todo momento. También agradezco a mis docentes que me acompañaron a lo largo de mis estudios universitarios, quienes compartieron sus intelecto y experiencias para terminar satisfactoriamente mi periodo universitario.

Tabla de contenido

JURADO EVALUADOR	2
INFORME DE SIMILITUD	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo general	16
1.2.2. Objetivos específicos	16
1.3. Hipótesis general	17
1.4. Justificación	17
1.5. Antecedentes	19
1.6. Marco Teórico	36
1.6.1. La sucesión en la empresa familiar	39
1.6.2. Factores	43
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	47
2.1. Enfoque de la investigación	47
2.2. Tipos de investigación	47
2.3. Nivel de investigación	48
2.4. Diseño de la investigación	48
2.6. Población y Muestra	48
2.6.1. Unidad de análisis	48
2.6.2. Población	49
2.6.3. Muestra	49
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	50

2.8. Validez de instrumento	51
2.9. Análisis de confiabilidad	52
2.10. Procedimiento de tratamiento y análisis de datos	53
2.11. Matriz de Operacionalización	54
2.12. Aspectos éticos	55
CAPÍTULO III: RESULTADOS	56
3.1. Resultados Descriptivos	57
3.1.1. Caracterización de la muestra	57
3.1.2. Estadística Descriptiva por Dimensiones	61
3.1.2. Descripción de las entrevistas	70
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	72
4.1. Discusión	72
4.2. Implicancias	75
4.3. Conclusiones	78
REFERENCIAS	86
ANEXOS	92

Índice de tablas

Tabla 1 Definiciones de empresa familiar	36
Tabla 2 Análisis de validez de instrumento	52
Tabla 3 Confiabilidad del instrumento	52
Tabla 4 Operacionalización de la variable.....	54
Tabla 5 Entrevista – Guía de Preguntas.....	62

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de los tres círculos	37
Figura 2 Modelo de los cinco círculos.....	38
Figura 3 Procesos de la sucesión	43
Figura 4 Genero de los encuestados.....	57
Figura 5 Grado de Instrucción de los encuestados	58
Figura 6 Edad de los encuestados	59
Figura 7 Estadísticos descriptivos de la dimensión 1: Valores	61
Figura 8 Estadísticos descriptivos de la dimensión 2: Personalidad	63
Figura 9 Estadística descriptivos de la dimensión 3: Comunicación	65
Figura 10 Estadísticos descriptivos de la dimensión 4: Resolución de Conflictos	67
Figura 11 Estadísticos descriptivos de la dimensión 5: Responsabilidad	69

RESUMEN

La investigación abordó los factores críticos para el éxito en la sucesión de empresas familiares en San Juan de Lurigancho, Lima, en 2021. Se empleó un enfoque mixto y descriptivo, con un diseño no experimental y corte transversal, encuestando a propietarios y/o gerentes de 61 PYMES, así como también tres entrevistas. La muestra facilitó la accesibilidad y gestión de datos. Los resultados destacaron la importancia de la transmisión persistente de valores fundamentales, aunque se observó una brecha entre intenciones y su integración efectiva en decisiones empresariales. La personalidad y compromiso de los hijos mostraron influencia positiva, pero se señalaron oportunidades para alinearlos mejor con los valores empresariales. La comunicación entre propietarios e hijos resaltó la necesidad de mejorar la transparencia y confianza. La resolución proactiva de conflictos entre los hijos fue crucial para evitar repercusiones negativas. Se identificaron elementos clave para el éxito de los hijos, como confianza y compromiso, pero se enfatizó fortalecer la confianza y definir claramente la separación entre propiedad y empresa para prevenir conflictos. Estos hallazgos ofrecen una guía práctica para mejorar la gestión de empresas familiares, centrándose en la integración de valores, comunicación efectiva y gestión constructiva de conflictos.

PALABRAS CLAVES: sucesión, empresas familiares, éxito, PYMES

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las empresas familiares, desde su origen, tienen la aspiración de atender necesidades o mejorar la calidad de vida de sus fundadores. A lo largo de su trayectoria, estas empresas mantienen una gestión liderada por los miembros de la familia que las establecieron. Su singularidad no radica en el tamaño o la calidad de su gestión, sino en que la propiedad y el control están en manos de uno o más miembros del mismo grupo familiar, buscando asegurar la continuidad del negocio (Doredo, 2019). Por ende, es común que los padres deseen que sus hijos continúen el legado iniciado, manteniendo y fortaleciendo los elementos que han conducido al éxito de la empresa.

La relevancia de estas empresas en el mundo occidental es innegable, ya que contribuyen con más del 50% del Producto Bruto Interno (PBI) de las economías. Sin embargo, estas organizaciones familiares enfrentan una alta tasa de mortalidad empresarial, donde pocas logran sobrevivir a los cambios generacionales (Doredo, 2019). La diversidad entre las pequeñas y medianas empresas familiares es evidente. Además de variar en tamaño y estructura, presentan características específicas. En muchas de estas empresas, los miembros de la familia tienen una participación mayoritaria en las acciones y en la toma de

decisiones, mientras que los empleados no familiares suelen no tener un rol activo y son gestionados por varias generaciones de una misma familia. Normalmente, el fundador es una persona audaz, trabajadora y con habilidades para motivar, innovar y desarrollar negocios de relevancia.

El entorno empresarial está repleto de organizaciones que surgieron gracias a los esfuerzos de miembros de una misma familia. Existe una diversidad de empresas que siguen siendo gestionadas por los descendientes de sus fundadores. Esta situación genera una estrecha interconexión entre los ámbitos empresariales y domésticos, de tal manera que los conflictos en uno pueden impactar en el otro.

Estadísticas a nivel global, como las de EUDE Business School (2023), indican que existen alrededor de 500 empresas que generan una facturación anual superior a los siete billones de euros y emplean a más de 24 millones de personas. Europa, seguida por América, es uno de los continentes con la mayor concentración de empresas familiares en el mundo. A pesar de que algunas de estas empresas están envejeciendo, muchas han evolucionado hacia grandes imperios manteniendo su liderazgo. Ejemplos notables incluyen a empresas como Takenaka Corporation, Roche, Volkswagen, Novartis, Samsung Electronics y Oracle. Estas compañías, que tuvieron sus inicios como negocios familiares, han logrado su continuidad y crecimiento aplicando factores específicos.

Según Montalbetti (comunicación personal, 27 de julio de 2023), decano de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Tecnológica del Perú y autor de "100 preguntas y respuestas sobre empresas familiares", en su entrevista con el diario El Comercio, indica que solo el 4% de las empresas familiares logran trascender hasta la cuarta

generación. La mayoría de estas empresas tiende a desaparecer o ser vendida. Por esta razón, la confianza, la comunicación efectiva y la existencia de un pacto familiar que regule las condiciones de juego son fundamentales para asegurar una convivencia armoniosa y garantizar la sucesión, lo que contribuirá a la sostenibilidad de la empresa familiar a lo largo del tiempo.

Según Garland (comunicación personal, 13 de agosto de 2018), presidenta de la Asociación de Empresas Familiares (AEF) y directora del grupo Maquinarias, en una entrevista para el diario El Peruano, resaltó el valor de estas empresas en el crecimiento económico de Perú. Estas empresas están presentes en varios sectores beneficiosos y comerciales, generando entre el 60% y el 70% del empleo en el país. Garland también estima que en Perú existen más de 1.6 millones de empresas familiares. De este total, aproximadamente el 20% logra pasar de la primera a la segunda generación, y solo alrededor del 10% alcanza a llegar a la tercera generación.

Con más de 200 años de historia republicana, Perú tiene en Lima su capital, una ciudad que ha acogido a numerosos habitantes provenientes de provincias, quienes migraron del interior en busca de mejores oportunidades o huyendo del conflicto armado interno. De estas migraciones internas, han surgido individuos exitosos que, al llegar a Lima, comenzaron trabajando para otros, pero no se conformaron con ello. Muchos de ellos se trasladaron al distrito de San Juan de Lurigancho, descubriendo en esta zona una oportunidad de negocio que les inspiró a perseguir sus sueños de independencia empresarial.

Según el último Censo de Población y Vivienda del 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), San Juan de Lurigancho es un distrito que

alberga al 11.5% de la población de Lima, con una cifra de 1'225,092 habitantes. Además, se estima la presencia de alrededor de 1,996 empresas en la zona, de las cuales 1,396 son conformadas por personas naturales. De estas, el 50.4% están dirigidas por hombres y el 49.6% por mujeres. Esto convierte a San Juan de Lurigancho en un epicentro de emprendedores que contribuyen significativamente al sustento económico de sus familias, brindando oportunidades laborales y fomentando el crecimiento económico y la cultura emprendedora en el país.

En el Perú, existen ejemplos de organizaciones familiares que han logrado mantenerse en el tiempo gracias a la implementación de estrategias y planes efectivos. Según (Tong, s.f.) entre ellas se encuentran el Grupo Romero, Gloria, Belcorp, Aje, Topitop, Graña y Montero, Vistony, Holding el Sol, D&C Holding, CONCYSSA, Camposol, Maquisistema, entre muchas otras.

En el Perú, uno de los mayores desafíos para las organizaciones familiares radica en la sucesión intergeneracional, ya que esta decisión determinará la continuidad de la empresa. Planificar con anticipación la transición de la propiedad es fundamental para el éxito a largo plazo (Cucurull, 2021). Numerosa literatura destaca el papel vital de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el crecimiento económico, el empleo y las exportaciones en países en vías de desarrollo. Las PYMES representan el tipo de negocio más común en cualquier economía mundial.

Las empresas familiares poseen una vasta experiencia y conocimiento, así como una fuerte dedicación para asegurar su prosperidad. No obstante, cada una de estas organizaciones es única; los miembros de la familia deben compartir un objetivo y una

dirección comunes. Se estima que entre el 90% y el 98% de las PYMES en economías desarrolladas o en desarrollo están gestionadas por familias (Manzano et al., 2021). Sin embargo, la elección del sucesor no siempre es aceptada por todos, lo que ocasiona conflictos en la familia y desacuerdos entre posibles sucesores, generando discusiones y malestar (Palafox et al., 2019).

Esta investigación se enfoca en identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares en el distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2021. Se pretende comprender las percepciones y experiencias de los actores involucrados en estas empresas, explorando sus perspectivas sobre los elementos que determinan el éxito en la sucesión intergeneracional. A lo largo de su desarrollo, los fundadores han establecido culturas y valores de trabajo que se consideran los pilares de su prosperidad, más allá de su capacidad para generar riqueza para sus familias.

Formulación del problema

Problema General

¿Cuáles son los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?

Problemas Específicos

¿Los valores de los hijos es un factor crítico de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?

¿La personalidad de los hijos es un factor crítico de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?

¿La comunicación hacia los hijos es un factor crítico de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?

¿La resolución de conflictos entre los hijos es un factor crítico de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?

¿La responsabilidad de los hijos es un factor crítico de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Identificar cuáles son los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho, Lima 2021.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar si los valores de los hijos es uno de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021.
- Identificar si la personalidad de los hijos es uno de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021.
- Identificar si la comunicación hacia los hijos es uno de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021.
- Identificar si la resolución de conflictos entre los hijos es uno de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021.
- Identificar si la responsabilidad de los hijos es uno de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021.

1.3. Hipótesis general

Los estudios descriptivos tienen como objetivo principal la recolección de información para describir el comportamiento de las variables (Hernández et ál., 2014). Por lo tanto, para el presente estudio, no se requiere de hipótesis.

1.4. Justificación

Justificación Teórica

La importancia de este estudio radica en comprender los factores críticos que intervienen en la sucesión de empresas familiares en San Juan de Lurigancho en 2021. A nivel teórico, se fundamenta en el análisis de diversas teorías y conceptos relacionados con la gestión empresarial, la sucesión familiar, la toma de decisiones en empresas familiares, la comunicación intrafamiliar, entre otros. Además, se apoya en la literatura existente que aborda la problemática de las empresas familiares y su evolución generacional.

Al considerar teorías de gestión empresarial y modelos de sucesión, se pretende proporcionar un marco conceptual sólido para comprender la dinámica de las empresas familiares y su traspaso generacional. La justificación teórica se enfoca en integrar y analizar estas teorías, permitiendo así establecer un fundamento sólido para abordar los factores críticos de éxito en la sucesión empresarial.

Justificación Práctica

Desde una perspectiva práctica, esta investigación se vuelve esencial debido a la relevancia de las empresas familiares en la economía de San Juan de Lurigancho y su contribución al panorama empresarial del país. El análisis de los factores críticos que inciden en la sucesión de estas empresas es crucial para comprender cómo influyen en su

sostenibilidad y continuidad. Además, brinda una oportunidad para identificar áreas de mejora y proporcionar recomendaciones prácticas para la gestión exitosa de la sucesión en estas empresas.

Los hallazgos y conclusiones obtenidos de esta investigación pueden ser de gran utilidad para los propietarios de empresas familiares, asesores empresariales, académicos, y tomadores de decisiones en instituciones gubernamentales y organismos relacionados con el desarrollo económico. Proporcionará directrices prácticas y estratégicas para mejorar la gestión de la sucesión, lo que podría impactar positivamente en la sostenibilidad y el crecimiento de estas empresas.

Justificación Metodológica

La siguiente investigación, se justifica metodológicamente de enfoque cuantitativo, logrando conocer cómo se desarrollan los factores críticos de éxito, tales como: valores, personalidad, comunicación, resolución de conflictos y responsabilidad de los hijos, para cuando llegue el momento de la sucesión en la empresa familiar; así mismo permitirá utilizar técnicas de investigación, como encuestas y procesamientos de datos, a través de estadística, razón por la cual medirá la variable de estudio.

La metodología empleada en este estudio se apoyará en técnicas de investigación cuantitativa. El uso de encuestas, cuestionario, análisis y posiblemente estudios de casos facilitará la recolección de datos pertinentes y variados. La combinación de estas técnicas permitirá obtener una comprensión profunda de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares en San Juan de Lurigancho en 2021.

La justificación metodológica radica en la necesidad de emplear un enfoque integral y riguroso para recopilar, analizar y presentar datos confiables y significativos. El uso de métodos proporcionará una perspectiva completa y permitirá validar los resultados obtenidos, garantizando la calidad y fiabilidad de la investigación. Además, permitirá abordar la complejidad del tema desde diferentes ángulos y contextos, enriqueciendo así los hallazgos de la investigación.

1.5. Antecedentes

En el contexto Internacional

Farinango (2020) llevó a cabo un estudio de investigación en Ecuador titulado "Factores estratégicos que influyen en las empresas familiares". El objetivo principal fue resaltar los factores estratégicos que influyen en estas empresas. Para esta investigación, se emplearon encuestas como herramienta principal para recabar información de gerentes o fundadores de 132 empresas familiares. Se utilizó un cuestionario compuesto por 40 preguntas, sometido a procedimientos de validación, revisión y evaluación por parte de expertos, así como a modificaciones basadas en pre-tests realizados en empresas familiares.

Los procedimientos de recolección de datos incluyeron visitas a empresas, agendamiento de citas y recopilación de información tanto de forma presencial como a través de encuestas. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo.

Los resultados obtenidos revelaron la relación entre el liderazgo del fundador, las estrategias de gestión, la planificación a largo plazo y la longevidad de las empresas familiares estudiadas en Imbabura. Asimismo, destacaron desafíos cruciales, como la gestión de conflictos familiares y la necesidad imperante de formalizar planes estratégicos y de

sucesión para garantizar una continuidad exitosa de estas empresas en el tiempo. En la Sección I, referente al Liderazgo, Autoridad y Formación del Empresario, se observó que en las microempresas, el fundador administra el 63%, mientras que en las pequeñas, el 55%. En las microempresas, predomina el nivel de bachillerato, mientras que en las pequeñas, la educación universitaria. Las decisiones en las microempresas son tomadas unilateralmente por el fundador, mientras que, en las pequeñas, se toman en consejo familiar. La delegación en ausencia del fundador se asigna mayormente a contratados o familiares, y se identificaron distintos estilos de liderazgo: en microempresas prevalece el líder justo, mientras que en las pequeñas es más común el trabajo en equipo. En la Sección II, relacionada con Estrategias de Gestión, se evidenció que las reuniones son mensuales en ambas, pero las pequeñas empresas tienen más reuniones anuales. Las estrategias en microempresas son mayormente establecidas por el propietario, mientras que en las pequeñas se realizan en consenso. Los conflictos familiares se identificaron como la mayor amenaza en ambos tipos de empresas. En la Sección III, centrada en Planes a Mediano y Largo Plazo, se constató que las capacitaciones periódicas son poco frecuentes, aunque establecer nuevas metas y planificar son prácticas más comunes. Sin embargo, pocos tienen formalmente establecidos planes de sucesión y estratégicos. En la Sección IV, que trata sobre Datos Generales, se estudiaron 100 empresas, de las cuales 35 eran microempresas y 65 pequeñas. La mayoría de estas empresas se encuentran en la primera generación (79%), y se registró un promedio de 30 años de funcionamiento para las empresas familiares, con algunas alcanzando la cuarta generación con más de 100 años de trayectoria.

Considerando los desafíos y los hallazgos significativos del estudio, se proponen estrategias adicionales para abordar y mejorar la situación identificada: Facilitar la

comunicación y resolver conflictos a través de programas de desarrollo personal y laboral centrados en habilidades de comunicación, resolución de problemas y gestión de conflictos, mejorando las relaciones y la eficacia en la resolución de disputas. Promover la diversificación educativa incentivando la búsqueda de educación continua y la adquisición de habilidades complementarias entre los miembros de la empresa a través de becas, programas de intercambio de conocimientos y la participación en eventos relevantes para el sector. Fomentar la participación y colaboración entre los fundadores y los miembros de la empresa en la toma de decisiones estratégicas y establecer protocolos formales de sucesión, especificando el proceso de transición de liderazgo dentro de la empresa familiar, identificando sucesores potenciales y documentando roles y responsabilidades.

Ortiz (2021) realizó un estudio en Ecuador llamado "El Liderazgo Generacional en Empresas Familiares del Sector Agrícola del Cantón Palora" para investigar el liderazgo en estas empresas. Empleó un enfoque cualitativo-cuantitativo para comprender las perspectivas de los individuos sobre el liderazgo en empresas familiares, utilizando técnicas de investigación de campo con encuestas y observaciones a líderes y empleados de 33 empresas de cultivo y exportación de pitahaya. La muestra consistió en 119 trabajadores no relacionados con las familias propietarias. Utilizó encuestas y cuestionarios con 18 preguntas de opción múltiple para recolectar datos y validar la fiabilidad del instrumento mediante el juicio de expertos.

La investigación se centró en identificar los factores críticos para el éxito en la sucesión de empresas familiares en San Juan de Lurigancho, Lima, durante 2021. Se utilizó un enfoque cuantitativo y descriptivo, con un nivel y tipo de investigación básico y descriptivo, respectivamente. El estudio, de naturaleza no experimental y corte transversal,

se basó en una población de propietarios y/o gerentes de 61 empresas PYMES en la zona, con una muestra censal para facilitar la accesibilidad y el manejo de datos. La recolección de datos se llevó a cabo mediante una encuesta con un cuestionario tipo Likert, administrada presencial y digitalmente. No se formularon hipótesis debido al carácter descriptivo del estudio, y el instrumento de investigación fue validado por expertos educativos.

Los resultados destacaron la persistente transmisión de valores fundamentales como un factor determinante para una transición exitosa en empresas familiares. Sin embargo, se identificó una brecha entre la intención y la efectiva integración de estos valores en las decisiones empresariales. La personalidad y el compromiso de los hijos mostraron una influencia positiva, pero se señalaron oportunidades para alinear mejor estos aspectos con los valores empresariales. La comunicación variada entre propietarios e hijos resaltó la necesidad de mejorar la transparencia y la confianza para garantizar una transición exitosa. La resolución proactiva de conflictos entre los hijos se identificó como crucial para evitar repercusiones negativas, y se destacaron aspectos clave para el éxito de los hijos en sus roles, como la confianza y el compromiso. No obstante, se resaltó la importancia de fortalecer la confianza y definir claramente la separación entre propiedad familiar y empresarial para prevenir conflictos.

El estudio revela que todas las empresas agrícolas analizadas, centradas en la producción y exportación de pitahaya, son dirigidas mayoritariamente por más de 5 miembros de una misma familia, siendo lideradas principalmente por sus fundadores. Sin embargo, se observa un aumento de administradores jóvenes, especialmente en etapas de expansión. Se evidencia una evolución en los procesos de producción con la introducción gradual de maquinaria y la diversificación de productos. Las empresas han expandido sus

operaciones internacionalmente, adaptándose a las demandas y explorando nuevos mercados en Asia, Europa y Estados Unidos. El liderazgo, aunque exigente en las tareas diarias, a veces carece de adaptabilidad y reconocimiento hacia los esfuerzos de los trabajadores. La sucesión generacional es crucial pero compleja, dependiendo de la estabilidad y necesidades futuras de la empresa, generando incertidumbre sobre el desempeño del sucesor.

Para mejorar la situación de estas empresas familiares, se sugiere la creación de programas para transferir conocimientos entre líderes experimentados y administradores jóvenes, fomentar un liderazgo más flexible y apreciativo, establecer planes claros de sucesión, promover una cultura orientada a la innovación, y buscar orientación externa en sucesión empresarial, gestión y estrategia. Estas acciones podrían facilitar una transición generacional fluida, impulsar el crecimiento sostenible y mejorar la preparación para futuras transformaciones en el mercado.

Ludeña y Rivas (2017) llevaron a cabo una investigación titulada "Análisis de estrategias para la implementación de un plan de sucesión en las empresas familiares PYMES de Guayaquil" en Ecuador. Utilizaron un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas a altos mandos de empresas familiares PYMES en actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditorías y consultoría fiscal en Guayaquil. Su marco metodológico se basó en métodos exploratorio y descriptivo, el primero para familiarizarse con el tema y obtener información inicial, y el segundo para analizar los datos en relación con la hipótesis. La muestra de 118 empresas se seleccionó de una población de 403,58 empresas PYMES en la provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%.

Los resultados de la encuesta muestran que el 31% son empleados, el 30% son directivos miembros familiares y el 72% de las empresas se encuentran en la primera generación. Aproximadamente el 58% conoce el plan de sucesión, pero el 78% no posee un plan por escrito para el cambio generacional. El 83% propondría a un miembro familiar como sucesor, y el 61% considera que el plan debe alinearse con las metas de la organización. Además, el 72% buscaría asesoramiento externo para diseñar e implementar este plan para los desafíos del cambio generacional. Respecto al impacto del cambio generacional, el 44% prevé inestabilidad laboral y el 25% conflictos familiares como efectos negativos, mientras que el 17% cree que el cambio no les afectará.

Estos resultados resaltan la relevancia de implementar planes de sucesión estructurados y abordar desafíos como la estabilidad laboral y los conflictos familiares durante el cambio generacional en estas empresas familiares PYMES de Guayaquil. La mayoría de estas empresas se concentran en la primera generación, lo que muestra la necesidad de estrategias para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Aunque los empresarios conocen el plan de sucesión, la falta de formalidad, asesoramiento y el temor a los efectos negativos obstaculizan su implementación.

La implementación de un plan de sucesión es fundamental para el desarrollo y la continuidad de las empresas familiares en generaciones futuras, evitando su desaparición. Este proceso requiere dedicación y estrategias adecuadas para garantizar la continuidad del negocio a largo plazo, ya que la ausencia de planificación conlleva incertidumbre e inestabilidad durante el cambio generacional.

Miniguano (2021) dirigió un estudio de investigación en Ecuador titulado “La gestión de las empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad en las empresas artesanales de calzado de la ciudad de Ambato” tuvo como objetivo analizar la gestión de empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad en las empresas artesanales de calzado en Ambato. Para desarrollar llevo a cabo, una encuesta como instrumento de investigación, basada en trabajos previos sobre gestión de empresas familiares. La investigación se sustentó en el paradigma positivista y adoptó un enfoque cuantitativo. Se utilizaron métodos descriptivos, de campo, transversales y documentales. La población comprendió empresas familiares de calzado en la segunda generación en Ambato, con una muestra de 50 empresas seleccionadas por conveniencia. Se validó el instrumento de investigación mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos la investigación también incluye la verificación de hipótesis utilizando la prueba estadística Chi Cuadrado para afirmar que la gestión en estas empresas familiares sí promueve el crecimiento y la sostenibilidad en los negocios de calzado artesanal en Ambato. El análisis estadístico realizado usando la prueba de Chi Cuadrado muestra que el valor calculado de Chi Cuadrado (29,70) es mayor que el valor crítico de Chi Cuadrado (21) para un margen de error del 0,05 y los grados de libertad correspondientes. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. En conclusión, los resultados indican que la gestión en las empresas familiares de la segunda generación sí promueve el crecimiento y la sostenibilidad en los negocios artesanales de calzado en la ciudad de Ambato.

El análisis de los resultados obtenidos revela varios aspectos importantes que podrían contribuir a mejorar la gestión y el crecimiento sostenible de las empresas familiares de

calzado en la ciudad de Ambato, como por ejemplo la implementación de programas de formación en gestión empresarial, la planificación de sucesión, la estructuración organizativa efectiva y la promoción de relaciones saludables en el entorno laboral son acciones críticas para potenciar la viabilidad y el crecimiento sostenible de las empresas familiares de calzado en Ambato. Estos aspectos fortalecerán su estructura y les permitirán afrontar con éxito los desafíos venideros.

Moncayo y Ortiz (2018) llevaron a cabo un estudio de investigación en Ecuador titulado "Análisis de los factores de éxito y fracaso y su incidencia en el cambio generacional de las empresas familiares en el cantón Milagro-Ecuador". Su objetivo fue evaluar cómo los principales factores de éxito y fracaso influyen en el cambio generacional en los negocios familiares de dicho cantón, mediante un análisis destinado a determinar los procesos idóneos para una sucesión adecuada. Para ello, se desarrolló una investigación de campo no experimental y descriptiva, empleando la recopilación de datos seguida de encuestas a los sujetos involucrados en el estudio. Se utilizaron herramientas para análisis cualitativo y cuantitativo. La población incluyó a personas dedicadas al comercio formal en el cantón Milagro, con 184 empresas familiares registradas. Se empleó una muestra probabilística de tamaño 124 mediante una fórmula específica basada en parámetros de confianza, probabilidad de error y tasa de error estimado.

Los resultados se dividieron en secciones según las preguntas de la encuesta. La mayoría de los encuestados no muestran un compromiso total con la planificación estratégica, siendo solo el 26% quienes la consideran parte de la cultura empresarial. La experiencia laboral es prioritaria al incorporar familiares, seguida por requisitos académicos como estudios de cuarto nivel. La mayoría de los empresarios familiares no han utilizado

modelos de gestión en sus empresas, basándose en conocimientos empíricos. Los problemas más frecuentes enfrentados en la sucesión son la falta de conocimiento en gestión, problemas familiares y la falta de compromiso de las nuevas generaciones. La familia es considerada la principal fortaleza, seguida por el conocimiento de la empresa y una correcta administración. La mayoría cree que factores políticos o sociales pueden afectar el proceso de sucesión. Asimismo, la mayoría no ha tomado acciones para la sucesión, aunque una proporción realiza planificaciones mensuales u otras acciones periódicas. La mayoría de los encuestados considera importante la planificación estratégica y la comunicación efectiva entre los miembros familiares.

La verificación de las hipótesis reveló que los factores de éxito y fracaso sí influyen en el cambio generacional de los negocios familiares en el Cantón Milagro. La comunicación familiar se identifica como un factor de éxito, mientras que el desconocimiento de gestión se percibe como el motivo principal de fracaso. En resumen, estos resultados subrayan la importancia de abordar distintos aspectos como la comunicación familiar, la gestión empresarial, la planificación estratégica y la adaptabilidad a factores externos para alcanzar una sucesión exitosa en las empresas familiares. Integrar estos aspectos en las estrategias empresariales puede contribuir significativamente a la continuidad exitosa y sostenible de dichas empresas a lo largo del tiempo.

En el contexto Nacional:

Villalobos (2020) realizó una investigación en Chiclayo, Perú, titulada "Impacto de la sucesión de liderazgo en el compromiso laboral en una empresa familiar". El estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de la sucesión de liderazgo en Crédito y Cobranzas

S.A.C. Este trabajo se basó en un enfoque cuantitativo con un nivel explicativo, utilizando encuestas adaptadas del cuestionario de Miller (2014) para evaluar la sucesión de liderazgo y el compromiso laboral. La metodología empleada fue transversal y no experimental, con una muestra censal sin muestreo, incluyendo al hijo del negocio familiar, 18 administrativos y 40 colaboradores.

Los resultados revelaron percepciones divergentes entre colaboradores y líder en relación con la Sucesión de Liderazgo y el Compromiso Laboral. Ambas variables se ubicaron en un rango medio, evidenciando insatisfacción entre los colaboradores por el cambio de liderazgo y su compromiso con la organización. La Autoridad Intergeneracional fue percibida como media, indicando una gestión inadecuada y descontento con el nuevo sucesor. La Visión del Negocio se consideró baja, mostrando falta de claridad en la visión futura. La Eficacia de Liderazgo se situó en un nivel medio, sugiriendo que el líder no es considerado eficaz ni un modelo a seguir.

En cuanto al Compromiso Laboral, los colaboradores mostraron insatisfacción, no sintiéndose vigorosos, orgullosos ni entusiasmados con su trabajo. Además, se evidenció una brecha entre las percepciones del líder sucesor y los colaboradores. Se encontró una correlación positiva baja entre la eficacia del liderazgo y el Compromiso Laboral, aunque no se halló correlación entre la Autoridad Intergeneracional o la Visión del Negocio y el Compromiso Laboral.

La regresión lineal múltiple mostró que la Autoridad Intergeneracional y la Eficacia del liderazgo influyen en el Compromiso Laboral, aunque estas influencias son leves, explicando el 15,2% y 14,6% respectivamente.

En resumen, la sucesión del liderazgo impacta negativamente en el compromiso laboral, especialmente en relación con la autoridad intergeneracional. La visión del negocio no se relaciona negativamente con el compromiso laboral, y la eficacia del liderazgo no tiene una relación negativa significativa con dicho compromiso.

Es crucial implementar medidas que aborden las brechas identificadas y promuevan un entorno laboral más positivo y productivo. Establecer canales efectivos de comunicación entre el líder sucesor y los colaboradores, ofrecer programas de capacitación en liderazgo, trabajar en una visión compartida del negocio y realizar un seguimiento continuo para evaluar el impacto de las intervenciones, son acciones clave para mejorar la dinámica laboral y el compromiso del personal, lo que podría impactar positivamente en el desempeño general de la empresa.

Solano (2017) lideró una investigación en Lima, Perú, titulada "La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca", con el propósito de establecer la influencia de la Sucesión en la Continuidad de las empresas familiares en Cuenca, Ecuador. El estudio se enmarcó en una metodología no experimental de diseño transversal. Centrándose en el análisis de empresas familiares activas en Cuenca durante el año 2016, se adoptó un enfoque cuantitativo con orientación explicativa. La población estudiada comprendió empresas familiares activas en Cuenca hasta el año 2016, identificadas como Compañías Limitadas y Sociedades Anónimas con más de 25 años de existencia. La muestra fue seleccionada aleatoriamente a partir de una población total de 233 empresas, resultando en 145 observaciones. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de cuestionarios a gerentes, presidentes y/o directivos de las empresas seleccionadas, abarcando preguntas cerradas y de escala Likert. Además, se llevó a cabo un

estudio piloto y validación del cuestionario con expertos para garantizar su idoneidad. La fiabilidad del instrumento fue evaluada utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, logrando una confiabilidad del 98,4% para los indicadores relacionados con las variables independientes y dependientes.

Los hallazgos revelaron que se empleó el coeficiente de correlación de rangos de Kendall para validar las hipótesis propuestas. La Hipótesis Alternativa (H1) planteaba la existencia de una relación entre la Sucesión y la Continuidad en las empresas familiares de Cuenca. Este planteamiento quedó respaldado por los resultados estadísticos obtenidos, evidenciando un p-valor menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.816, lo que conllevó al rechazo de la Hipótesis Nula. En cuanto a la estructura generacional de las empresas familiares, se constató que la mayoría participa en tres generaciones, predominando las de primera y segunda generación. Sin embargo, no se identificaron empresas en cuarta generación o posteriores, lo que resalta como un área interesante para futuras investigaciones que busquen comprender las causas de esta situación. En términos de la duración en el mercado, se encontró un promedio de 45 años, abarcando tanto empresas relativamente recientes como otras con una larga trayectoria. Estos datos sugieren que las empresas han experimentado procesos de sucesión y demuestran señales de transición generacional. Respecto a la profesionalización, se observó una correlación significativa y positiva entre las dimensiones de la Sucesión y la Continuidad. Esta relación varía dependiendo de la generación familiar, siendo la tercera generación la que muestra correlaciones más fuertes. En cuanto a la representación femenina en roles directivos, se constató su presencia en minoría, aunque en algunos casos ocupan cargos de dirección o presidencia. La formación femenina en estos roles resultó ser inferior a la de los varones, lo

que subraya la importancia de futuras investigaciones que aborden la inclusión de género en los procesos de sucesión de empresas familiares.

Estos hallazgos no solo contribuyen a la comprensión teórica, sino que también proporcionan una base sólida para la implementación de estrategias prácticas que promuevan una sucesión exitosa y sostenible en las empresas familiares de Cuenca, fomentando la igualdad de oportunidades y el desarrollo empresarial inclusivo.

Rivero (2019) llevó a cabo un estudio de investigación en Lima, Perú, titulado “La influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, 2016 – 2018”. El objetivo principal de este estudio fue evaluar la influencia que ejerce la gestión de la empresa familiar en su continuidad dentro del ámbito de las medianas empresas del sector pesquero en Lima, durante el periodo comprendido entre 2016 y 2018. En cuanto a la metodología utilizada, se trató de una investigación cuantitativa y explicativa. Se empleó el método inductivo y se adoptó un diseño no experimental, transeccional (transversal) y descriptivo-correlacional. La operacionalización de las variables se basó en la definición de variables independientes (gestión de la empresa familiar) y dependientes (continuidad), cada una de ellas con indicadores establecidos a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica. La población de estudio estuvo conformada por empresas familiares medianas pertenecientes al sector pesquero en Lima Metropolitana, que contaban con entre 51 y 250 trabajadores, y tenían una trayectoria operativa de diez años o más. Para la muestra, se calculó un total de 38 encuestas como representativas. En cuanto a las técnicas empleadas para la recolección de datos, se recurrió al análisis documental, entrevistas con la gerente general de la Asociación de Empresas Familiares, y la aplicación de encuestas compuestas por 58 preguntas distribuidas en seis secciones. Estas encuestas

fueron dirigidas a directivos de empresas familiares medianas del sector pesquero, con el objetivo de obtener una visión detallada de la relación entre la gestión y la continuidad en este contexto específico.

Se obtiene una confiabilidad aceptable en la encuesta (coeficiente de Cronbach: 0.87). En relación con la hipótesis general, la gestión de la empresa familiar conformada por los indicadores profesionalización, buen gobierno corporativo y planeamiento estratégico influye en su propia continuidad, lo que queda demostrado con un coeficiente de Spearman de 39,3%. Se revela que las empresas carecen de un plan de sucesión formal y protocolos de gobierno. Se destaca la necesidad de profesionalizar y planificar estratégicamente en las empresas familiares para asegurar la continuidad. El estudio demuestra la influencia de la gestión en la continuidad de empresas familiares del sector pesquero en Lima, brindando recomendaciones sobre profesionalización, buen gobierno corporativo y planeamiento estratégico para mejorar la sostenibilidad de estas empresas.

Los hallazgos sugieren la importancia de la sucesión, la gestión financiera y la planificación estratégica en la continuidad de las empresas familiares, como Implementar programas de formación y capacitación para preparar a los sucesores y al personal clave para asumir roles de liderazgo, Establecer un plan de sucesión claro y formal, con criterios de selección objetivos y transparentes para garantizar la idoneidad del sucesor, fomentar una cultura que valore tanto el desempeño financiero como el bienestar de los empleados y la contribución a la comunidad, implementar actividades orientadas al desarrollo de la riqueza socioemocional, fortaleciendo los lazos emocionales entre la familia y la empresa para asegurar una transición suave y sostenible en las futuras generaciones, establecer una

comunicación clara y abierta entre los miembros de la familia y los directivos, fomentando la transparencia en la toma de decisiones y la gestión empresarial.

Arce y Tananta (2021) desarrolló un estudio de investigación en Lima, Perú titulado “Relación de la Gestión del Cambio con el proceso de transición generacional en las empresas familiares PYMES del sector comercial textil en Lima en el período 2010-2020” El objetivo principal de la investigación fue analizar la relación entre la Gestión del Cambio y sus componentes con el proceso de transición generacional en empresas familiares en Perú. Se buscó validar la hipótesis que afirma una correlación directa entre las variables de Gestión del Cambio y Transición Generacional. El estudio descrito tiene un enfoque cuantitativo, donde se utilizó la encuesta como instrumento principal para recolectar datos. El análisis de estos datos se llevó a cabo mediante el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Los resultados obtenidos confirmaron la hipótesis, mostrando que los factores de Gestión del Cambio (Comunicación Interna, Profesionalización, Cultura Organizacional y Liderazgo) tienen un impacto directo en la transición generacional en empresas familiares. Concluyeron que la aplicación efectiva de estos factores facilita un proceso de transición más ordenado y eficiente. En relación con la Comunicación Interna y Cultura Organizacional, se destacó la importancia de informar y transmitir las actividades de cambio, misión, visión y valores a toda la organización para reducir la resistencia al cambio y aumentar el compromiso de los colaboradores. En cuanto al factor de Profesionalización, se resaltó la importancia del líder profesional con habilidades tanto técnicas como interpersonales. Se reconoció que este líder puede mejorar la eficacia en la toma de decisiones y tener un mayor control sobre el proceso de transición. Se concluyó que el estilo

de liderazgo del predecesor no es necesariamente el modelo que debe seguir la siguiente generación. Además, se subrayó el papel fundamental del líder en motivar y comprometer al equipo que trabaja bajo su liderazgo, así como en consolidar la unidad entre la familia y la empresa. Para ello se podría contemplar la posibilidad de realizar un estudio a lo largo del tiempo para observar cómo estos factores de Gestión del Cambio influyen en la transición generacional en un período más extenso. Esto permitiría identificar tendencias, cambios y la evolución de los resultados a medida que la empresa atraviesa diferentes etapas.

Arteaga (2017) desarrolló un estudio de investigación en Lima, Perú titulado “Gestión de la comunicación y su relación con la sucesión de poder en el colegio los hijos de maría de Zárate 2016”, presentaron como objetivo Demostrar la relación entre la gestión de la comunicación y la sucesión de poder de en el colegio Los Hijos de María de Zárate 2016. Emplearon Metodología: La investigación se enfocó en un diseño no experimental y transversal, utilizando una metodología cuantitativa con enfoque correlacional. Se emplearon entrevistas semiestructuradas y encuestas como instrumentos de investigación. Se utilizó el programa SPSS para el análisis estadístico. La muestra fue probabilística y se aplicó un cuestionario con escala Likert para la encuesta. Se entrevistó a las tres dueñas del colegio y a la segunda generación familiar, y se encuestó a 47 miembros del personal.

Los resultados obtenidos se basaron en pruebas estadísticas, específicamente pruebas de Chi Cuadrado, con el fin de contrastar hipótesis. Estos hallazgos concluyeron que el liderazgo ejerce una influencia significativa en la creación de una asamblea familiar. Además, se determinó que la comunicación interna eficaz es fundamental para definir el cambio generacional, mientras que el nivel de involucramiento de los empleados tiene un impacto directo en la efectividad de un plan de sucesión.

La mayoría de los encuestados coinciden en que el liderazgo favorece una comunicación eficaz y se considera crucial para la organización del personal. Existe un alto porcentaje que percibe un esfuerzo por parte de los directivos para fortalecer la comunicación con el personal docente. Este hallazgo indica una percepción general positiva sobre la comunicación descendente (de jefes a subordinados) y ascendente (de subordinados a jefes). La mayoría de los encuestados cree que los jefes están receptivos a las opiniones de sus subordinados y se han integrado plenamente en la institución.

Además, se ha observado que existe una creencia mayoritaria en la presencia de un consejo familiar y la implementación de protocolos familiares para la toma de decisiones. Sin embargo, existe incertidumbre en cuanto a si la empresa y la familia están debidamente preparadas para una sucesión futura, aunque se mantiene un optimismo moderado al respecto.

En síntesis, los resultados obtenidos revelan una fuerte interrelación entre el liderazgo, la comunicación, los valores familiares y organizacionales, así como la preparación para la sucesión en la empresa familiar que ha sido objeto de estudio. Se pueden proponer varias acciones estratégicas para fortalecer los aspectos identificados, como Implementar programas de formación y desarrollo de liderazgo que fomenten habilidades de comunicación efectiva y estratégica. Estos programas pueden ayudar a los líderes a comprender mejor su influencia en la creación de una asamblea familiar y en la transmisión exitosa de valores familiares en la empresa; crear espacios para la integración efectiva entre la familia y la empresa, promoviendo una comprensión mutua de objetivos, valores y expectativas. Esto puede realizarse a través de reuniones regulares, eventos específicos y programas de familiarización e implementar un enfoque proactivo hacia la preparación para

la sucesión mediante una planificación a largo plazo, seguida de una evaluación continua y ajustes en función de los cambios en la dinámica familiar y empresarial.

1.6. Marco Teórico

Que es una Empresa Familiar

Propiedad y dirección que se encuentran en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que exista intención de que la empresa continúe en propiedad de la familia (Doredo, 2019). Por otro lado, Navarro (2019) menciona que la empresa familiar es aquella organización económica en la que el control y propiedad están en poder de los miembros de una familia. Asimismo, la visión a largo plazo corresponde a conservar la participación en la estructura organizacional, propiedad y control conforme va creciendo.

Tabla 1

Definiciones de empresa familiar

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.

Jaffe (1991), citado por
Gutiérrez (2002)

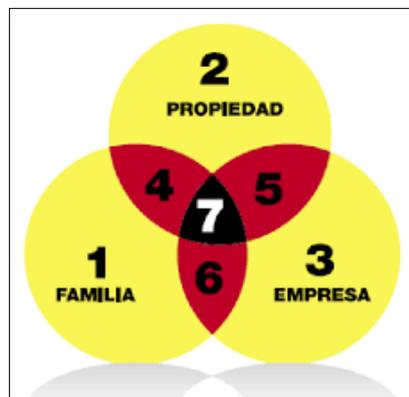
Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia
asumen la dirección o una responsabilidad activa como
propietarios. Lo esencia de este tipo de organizaciones es que
se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.

Según Chua, Chrisman y Sharma (2005) sostiene que, no existe consenso entre los
teóricos sobre la definición de empresa familiar debido a la ambigüedad teórica de estas
organizaciones. Sin embargo, existe consenso sobre los tres elementos básicos de la empresa
familiar: 1. Propiedad, 2. Empresa, 3. Familia.

Modelo de los tres círculos

Figura 1

Modelo de los tres círculos



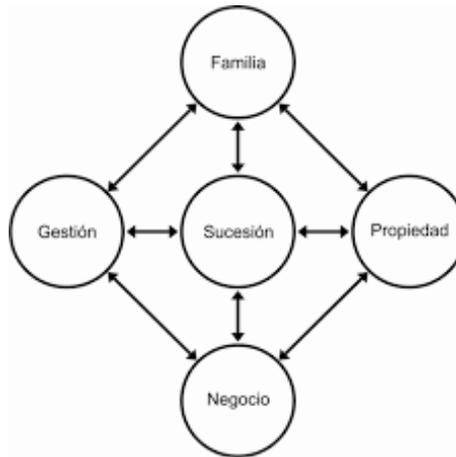
Nota. Este modelo fue creado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y explica cómo interactúan tres círculos de influencia en las empresas familiares: propiedad, familia y empresa. El primer círculo de la familia simboliza las relaciones de sangre. La segunda persona representa a los accionistas de la empresa. El tercero representa el trabajo realizado dentro de la empresa. Cada región tiene diferentes campos, objetivos, actividades importantes y agencias de gestión; y cada grupo tiene diferentes componentes, también tiene

su propio sistema cultural, social y personal que no pierde las relaciones entre grupos que cambian con el tiempo. Fuente: Rodríguez et ál., (2019).

Modelo de los cinco círculos

Figura 2

Modelo de los cinco círculos



Nota: Se plantea este modelo para considerar el modelo de los tres círculos, el cual separa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia como tal, y otro, la empresa como negocio, y agrega una quinta área, la sucesión. Fuente: Salas (2004).

Salas menciona en su modelo, el área familiar son el factor distintivo y más difícil de una empresa familiar. Los factores del dominio familiar son: valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación, teniendo en cuenta el nivel de compromiso de la familia con la continuidad empresarial.

El negocio, refiriéndose a la perspectiva estratégica de la empresa y la competitividad del mercado es el resultado de su elección y enfoque de los objetivos de marketing, productos, clientes y políticas en el campo (Molina et ál., 2016).

El área de la propiedad determina quién posee las acciones de la empresa, lo que genera una serie de deberes y derechos sobre la misma (Barreto, 2017).

Gestión del patrimonio referido a la administración de activos que se han acumulado producto de la actividad empresarial (Mendoza y Mendoza 2016).

Por último, Molina et ál., (2016) menciona que la sucesión se refiere a la transferencia de los derechos de decisión y propiedad a la siguiente generación, con el fin de buscar la continuidad del negocio en manos de la familia. A menudo, no se planifica lo suficiente para evitar las dificultades que esto crea, como resistirse al retiro de la autoridad, especialmente cuando una persona es el único propietario, fundador, propietario y director al mismo tiempo.

1.6.1. La sucesión en la empresa familiar

1.6.1.1. Definición de sucesión

La sucesión empresarial puede definirse como un cambio de titularidad de una empresa, centro de trabajo o unidad productiva donde la transmisión afecta a una entidad económica que conserva su identidad, entendida como un conjunto de medios organizados para realizar una actividad económica, esencial o accesorio (Riquelme, 2020).

Además, Mateo (2017) mencionó que todos tienen miedo de planificar su propia sucesión, la mayoría de los individuos encuentran fuertes resistencias al hacer testamentos o tratar temas de herencia, cita diferentes razones sobre este tema, entre las cuales se encuentra la razón más importante:

- La negación a contemplar la idea de la propia muerte.

- Constantes cambios en la situación económica y las reglas del país, haciendo innecesaria la programación a largo plazo.
- La falta de conocimiento sobre las formas para elaborar un testamento, de su revocabilidad y de su funcionamiento luego del fallecimiento.
- El haber entregado la herencia en vida mediante donaciones y otros actos.
- Evitar las decisiones actuales, si se conoce de antemano, puede afectar negativamente a algunos futuros herederos y crear conflictos.

1.6.1.2. Sucesión generacional en la empresa familiar

Es el traspaso de la empresa a los familiares, es decir, en general a los nietos. Se trata de un proceso que se inició incluso antes de la incorporación de los herederos a la sociedad, prolongando así sus efectos más allá del momento en que son designados como sucesores. Por esta razón, la mayoría de los autores ven la sucesión del enfoque de empresa familiar en general como un proceso planificado que se desarrolla a lo largo del tiempo, más que como una acción o evento específico (Riquelme, 2020).

Gallo (1992) menciona que, para una empresa familiar es importante no solo que el sucesor del jefe de la organización sea una familia o un profesional, sino también una persona capaz de comportarse éticamente y que sepa colocarse en el lugar adecuado entre las posibilidades. La capacidad de controlar y delegar, entre la burocracia y el caos, es delegación y supervisión. La transmisión del negocio de una generación a la siguiente define a la organización como una familia. Inicialmente, el fundador creó la empresa como un proyecto personal. Esta iniciativa se repite por el deseo de independencia y autorrealización. Si bien hubo apoyo de la familia en esta etapa inicial del proceso, el carácter de la familia no se adquirió verdaderamente hasta la herencia o la incorporación de los descendientes a la

empresa. Posteriormente, los familiares comenzaron a preocuparse más por la institución y a verla como parte de su futuro y no solo como un proyecto personal de su fundador (Da Silva, 2015)

Ludeña y Rivas (2017) mencionan que el cambio generacional es una transformación o transición que ocurre de una generación a otra, en la cual ideales recién alineados inician un nuevo cambio generacional, llevan a cabo sus estrategias, ideales, metas y objetivos a alcanzar, iniciando una nueva etapa con ideas frescas y creativas relacionadas con el cambio. Mientras que, Bermejo y Goldsmith (2015) sostienen que la sucesión generacional en la empresa familiar es la actividad continua de una organización, departamento, división o grupo de trabajo en la toma de medidas para desarrollar, reemplazar y aplicar una estrategia de personas clave a lo largo de la vida, asegurando que el talento clave esté siempre disponible, para el desarrollo, estabilidad y continuidad de la organización.

1.6.1.3. Plan de Sucesión

Se conoce como planificación estructurada la planificación de sucesión que se lleva a cabo en las empresas familiares, también conocidas como empresas PyME, cuando existe la necesidad de cambiar o sustituir a una persona física que forma parte de la empresa, pero es una persona necesaria para la misma. La planificación de la sucesión es un plan para asegurar la continuidad de la misión, visión y objetivos de la empresa para asegurar el proceso de sucesión que le interesa a la empresa. (Da Silva 2017).

Según Doredo (2019), el planeamiento de la sucesión de la dirección requiere un trabajo interdisciplinario complejo y comenzar antes del ingreso mismo de los hijos a la empresa, planificando su formación profesional y experiencia laboral previa.

Leach (1999) menciona que es útil conocer en profundidad el proceso de herencia, porque si la familia decide permanecer en el negocio, aumenta la probabilidad de conflicto familiar entre los miembros, debido a la visión personal de cada individuo sobre la empresa, lo que complica la gestión en la organización. Así, la formulación del plan familiar o la implementación del plan sucesorio, se convierte en una actividad necesaria para reducir los efectos negativos de la planificación sucesoria y trabajar con ellos para asegurar la continuidad del plan.

1.6.1.4. El proceso de sucesión en la empresa familiar

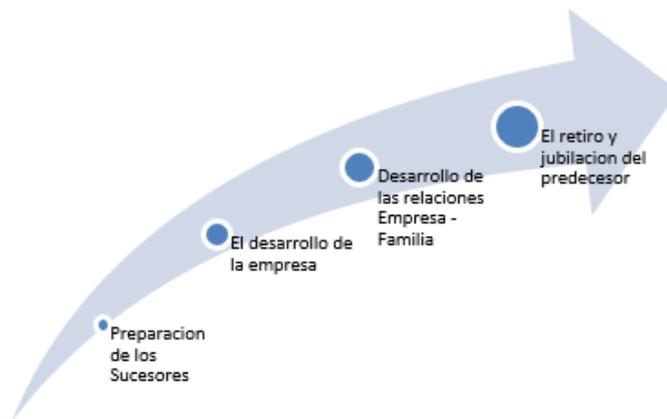
Paolo y Vidaurre (2014) afirma que el proceso de sucesión es una etapa en la que, debe ser afrontado por todas las organizaciones que persiguen los dos pilares básicos del negocio, como el crecimiento y la supervivencia. En este sentido, la herencia se presenta como un proceso empresarial importante, ya que en muchos casos marca el inicio de un fracaso o colapso de un negocio.

Por su parte Schwarz (2016) menciona que los procesos de sucesión en las empresas familiares están fuertemente influenciados por variables como la personalidad del patriarca, la cultura familiar, la composición de los accionistas de la empresa, el nivel de preparación profesional de los sucesores. El potencial, la existencia de la familia y los intereses de los asociados a ella con la familia y el trabajo. Medio ambiente, compromisos y créditos obtenidos, naturaleza de los contratos, posición dominante en generación de caja, conflicto de intereses ambientales, grado de control de gestión, dependencia de decisiones, contexto legal, presencia de herederos, tamaño y complejidad de la empresa con otros que afectan la efectividad de la operación y su impacto en el valor de la empresa promotora.

De acuerdo con Gallo (1998) el proceso de sucesión incluye cuatro ejes, como se muestra en la figura 3:

Figura 3

Procesos de la sucesión



1.6.2. Factores

Una empresa familiar, del mismo modo que otras organizaciones de similar rubro, se enfrenta a obstáculos y oportunidades. Puesto que también cuentan con problemas específicos a raíz de factores familiares y empresariales.

- Valores

En el sentido humano, se entiende por valor aquello que hace que una persona sea así, sin lo cual pierde su humanidad o parte de ella. El valor se refiere a la excelencia o la perfección. Desde una perspectiva socioeducativa, los valores son considerados como referentes, pautas o ideas abstractas que orientan el comportamiento humano hacia el cambio social y el desarrollo personal (Fresno, 2017). Además, Quintero y Alviar (2020) enfatiza que hay un sistema de valores detrás de la empresa familiar, diferente en cada uno, y esto es

fundamental en la formación de la cultura organizacional, además puede convertirse en un componente esencial de la continuidad.

- **Personalidad**

La personalidad se encuentra en el estudio del campo de la psicología y puede explicarse a partir de varias funciones: en primer lugar, permite conocer aproximadamente las razones por las que un individuo actúa, siente, piensa y se desarrolla en un entorno; por otro lado, la personalidad nos permite saber qué tan bien una persona puede aprender de su entorno. La personalidad puede definirse como la estructura dinámica de un individuo en particular, se compone de características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales. (Seelbach, 2019).

Como señalan Handler y Kram (1988) menciona que se trata de estudios que, desde el punto de vista psicosocial, intentaron explicar, por un lado, los rasgos de personalidad, así como los factores del entorno social que jugaron un papel importante en el desarrollo del fundador como adulto. Y la formación de su comportamiento como líder, por otro lado, las características psicosociales del propietario contribuyen a los problemas de herencia. De hecho, muchos estudios han indicado que son estos factores psicológicos los que motivan a los fundadores a iniciar un negocio inicialmente, lo que luego planteará muchos problemas en el momento de la sucesión.

- **Comunicación**

La comunicación es importante para tener un buen entendimiento entre las personas. Es un proceso mediante el cual se intercambian opiniones, datos o información sobre un tema en particular (Peiró, 2021).

Al mismo tiempo, Barreto (2017) señala que la comunicación es un proceso importante en las empresas familiares. Es por eso que cuando hay poca comunicación o se utiliza un proceso inadecuado, inevitablemente surgen conflictos que dan como resultados malentendidos, rumores, discusiones y malas relaciones personales.

- **Resolución de conflictos**

Se deben estipular las políticas y herramientas que se comprometen a emplear antes de llegar a la necesidad de un facilitador, una mediación o un arbitraje para resolver los conflictos. Los conflictos más frecuentes son: entre el padre o madre y sus hijos, o entre hermanos, cuñados, primos, sea por falta de delegación, por los estilos de liderazgo, por el manejo del poder, por percepción de pobres desempeños, por falta de renovación estratégica, por remuneraciones y privilegios, por la sucesión o frustración. El problema de los conflictos que no se resuelven es que acaban provocando el deterioro en la relación, del dialogo, de la confianza, y la aparición del resentimiento de todo tipo: injusticia, desmotivación, desconfianza, etcétera (Doredo, 2019).

- **Responsabilidad**

Ludeña y Rivas (2017) aseguran que la preparación o capacitación que reciba cualquier sucesor en la operación le permitirá aprender a liderar, controlar las diversas responsabilidades que reciba como nuevo líder y administrador de la organización. Comprometidos paso a paso con los objetivos de la empresa y contribuyendo a la continuidad y crecimiento de la empresa familiar.

Aronoff y Ward (2001) menciona que las cosas que mejor describen tanto a la familia como a la generación que controla el negocio son el compromiso, la responsabilidad, la

justicia o equidad, la credibilidad, el debido proceso y el trabajo duro. Dado que, normalmente se presentan intereses opuestos entre los objetivos de la familia y los objetivos de la empresa, los valores de la empresa familiar deben ser definidos y compartidos, de tal manera que sean los pilares sobre los que asiente un sistema duradero, que rinde en ambas partes.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Espinoza y Toscano (2015) menciona que conocer y diferenciar los componentes del conocimiento científico facilita la comprensión y desarrollo de la metodología de la investigación y las etapas de la investigación científica.

2.1. Enfoque de la investigación

El presente estudio muestra un enfoque cuantitativo-cualitativo, según Hernández et ál., (2014) el enfoque cuantitativo tiene una secuencia probatoria y estricta, se presentan objetivos y preguntas de investigación, se desarrollan hipótesis e identifican variables; se desarrolla un plan para probarlas, las mediciones obtenidas son analizadas por métodos estadísticos y se extrae resultados para aportar evidencia relevante en base a los lineamientos de investigación. Asimismo, el método de enfoque cualitativo es inductivo, lo que significa que "emplea la recopilación de datos para refinar las preguntas de investigación o para descubrir nuevas interrogantes durante el proceso de interpretación" (Hernández et ál.,2017).

2.2. Tipos de investigación

Este tipo de investigación es básica. Nicomedes (2018) afirma que este tipo de investigación básica sirve de base para la investigación aplicada o tecnológica; y es esencial porque es necesario para el desarrollo de la ciencia.

2.3. Nivel de investigación

La investigación fue de nivel descriptivo. Según Ludeña y Rivas (2017) la investigación descriptiva tiene como objetivo identificar las características de la población y la situación que se va a estudiar y recopilar datos relacionados con la investigación, ayudando a analizar las relaciones complejas entre los factores identificados en el marco del problema de investigación, reconocer las relaciones de causa y efecto de las variables identificadas al estudiar el problema; que accede a utilizar herramientas, como la recopilación de información a través de encuestas.

2.4. Diseño de la investigación

El estudio presentado es de diseño No experimental y de Corte Transversal, asociando las dimensiones e indicadores para el identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares en San Juan de Lurigancho, Lima 2021. Es **no experimental** debido a que las variables están verificadas y no pueden manipularse, el investigador no tiene control directo sobre estas variables y no puede influir en ellas porque ya han ocurrido al igual que sus efectos (Hernández et ál., 2014). Es **corte transversal** porque recopilan datos en un momento, a la vez. Su propósito es describir las variables y analizar en qué medida ocurren e interrelacionan en un momento determinado. Es como tomar una foto de algo que está sucediendo (Hernández et ál., 2014).

2.6. Población y Muestra

2.6.1. Unidad de análisis

Para la investigación, la unidad de análisis son los propietarios y/o gerentes de las 61 PYMES que representan a este tipo de empresas. Además, complementaré este enfoque con

tres entrevistas a propietarios de empresas. De esta manera, obtendré una perspectiva más amplia y enriquecedora sobre el tema de la sucesión en las empresas familiares.

2.6.2. Población

Según Namakforoosh (2005), una población no se refiere solo a las personas, puede ser una empresa manufacturera, una industria, un sindicato, un grupo de empleados, etc.

En este estudio la población es finita y está compuesta por los propietarios de 61 empresas PYMES de actividades empresariales de comercio en mercados de abasto y textiles de la zona del distrito de San Juan de Lurigancho.

2.6.3. Muestra

Esta investigación se basa en una muestra no probabilística por conveniencia, la cual abarca una selección de propietarios de empresas familiares PYMES ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho. La elección de este tipo de muestra se justifica por la naturaleza multidiversa de la población objetivo, que consiste en un conjunto variado de empresas en un área geográfica específica. Dado este contexto, se optó por seleccionar los participantes de manera conveniente, lo que permite una accesibilidad práctica a los propietarios de empresas en el área de estudio. Aunque esta muestra no se basa en la aleatoriedad, su uso proporciona una comprensión detallada y exhaustiva de las percepciones, experiencias y opiniones de los propietarios de empresas familiares PYMES en San Juan de Lurigancho, contribuyendo así al objetivo de investigar los factores críticos que determinan el éxito en la sucesión de estas empresas.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La elección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos en esta investigación se basó en consideraciones prácticas y metodológicas dirigidas a obtener una comprensión profunda de los factores críticos que influyen en la sucesión de empresas familiares PYMES en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, en el año 2021.

Para capturar las percepciones, experiencias y opiniones de los propietarios y/o gerentes de estas empresas, se implementó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario. La decisión de utilizar una encuesta se fundamentó en su capacidad para recopilar datos cuantitativos de manera eficiente y en la posibilidad de llegar a un número significativo de participantes en un período relativamente corto.

El instrumento de recolección de datos, en este caso, fue un cuestionario diseñado específicamente para esta investigación, compuesto por 20 preguntas elaboradas a partir de las variables y dimensiones de estudio identificadas previamente en la literatura especializada. La escala de medición empleada se basó en el formato Likert, el cual ofrece una gama de opciones para que los participantes expresen sus niveles de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones presentadas. Esta escala, con rangos de respuesta del 1 al 5, proporcionó una variedad de respuestas graduadas, permitiendo así una mayor precisión en la medición de las percepciones de los participantes.

El cuestionario se administró tanto de manera presencial como digital. La opción presencial se implementó en los centros de abastos y comercio textiles del distrito, donde se tuvo acceso directo a los propietarios y gerentes. Además, para abordar la limitación de tiempo de algunos participantes, se ofreció la opción de completar el cuestionario de manera

anónima y digital después de la visita presencial. Esta estrategia facilitó la participación de aquellos propietarios que tenían compromisos laborales urgentes, pero estaban dispuestos a contribuir con la investigación.

Además del cuestionario, se incluirá el instrumento de entrevista semiestructurada como una técnica cualitativa complementaria. Se realizarán tres entrevistas con propietarios de empresas para obtener una comprensión más profunda y detallada de los temas relacionados con la sucesión en empresas familiares. Las entrevistas se llevarán a cabo utilizando una guía de preguntas abierto, lo que permitirá explorar en profundidad las experiencias y perspectivas de los participantes.

En resumen, la combinación de la encuesta y la entrevista como técnicas de recolección de datos permitirá obtener una visión integral de los factores que afectan la sucesión en empresas familiares PYMES en San Juan de Lurigancho, contribuyendo así a enriquecer el análisis y comprensión de este fenómeno.

2.8. Validez de instrumento

Peersman (2014) menciona que la validez es uno de los aspectos de calidad, debido a que lo datos miden lo que realmente se presente que midan.

Para la validez de este instrumento de investigación, 03 expertos educativos de la Universidad Privada del Norte fueron sometidos a una prueba para determinar su validez con base en la pertinencia, consistencia y claridad del contenido y que ha sido entregado basándose en el análisis de criterios de los expertos el cual verificaron la coherencia interna, de modo que pueda aplicarse a la investigación.

De igual manera sirvió para afinar la herramienta y se puede ver si los elementos presentados reciben la atención necesaria, el promedio final para la aplicabilidad del cuestionario Sucesión de empresas familiares fue de 85% a través del coeficiente V de Aiken, lo que significa validez de alto contenido del instrumento. (Ver anexo N°02)

Tabla 2

Análisis de validez de instrumento

Validez de la variable:		
VARIABLE	PROMEDIO	CONDICIÓN
Sucesión de empresas familiares	0.85	Válido

2.9. Análisis de confiabilidad

Hernández y Mendoza (2018) precisa que la confiabilidad del instrumento de medición está relacionada con el alcance de su aplicación, lo que conduce a resultados consistentes.

Por lo tanto, para evaluar la fiabilidad del cuestionario se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, mediante la realización de una prueba a 10 personas de la muestra.

Tabla 3

Confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,855	20

Celina y Campo (2005) indica que el margen aceptable para los coeficientes de fiabilidad comprende el rango de 0.7 y 0.9 respectivamente. El resultado de análisis (tabla

3) del Alfa de Cronbach fue de 85.5%, la cual se determinó que el instrumento es confiable y aplicable.

2.10. Procedimiento de tratamiento y análisis de datos

El análisis de datos desempeña un papel fundamental en la investigación, ya que proporciona la base para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas en la información recopilada (Peersman, 2014). En esta investigación, se empleó un enfoque de análisis descriptivo, alineado con el objetivo general y específico de identificar los factores que inciden en el éxito o fracaso de la sucesión en las empresas familiares.

El procedimiento para el tratamiento y análisis de datos se inició con la elaboración de un cuestionario diseñado a medida para esta investigación. La validez del cuestionario fue verificada mediante la revisión y validación por parte de tres expertos investigadores en el campo, lo que contribuyó a garantizar la solidez del instrumento de recolección de datos.

Además, se llevó a cabo un análisis de confiabilidad del cuestionario mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Este análisis se enfocó en evaluar la consistencia interna de las preguntas utilizadas en el cuestionario, asegurando así la fiabilidad de las respuestas obtenidas.

La recolección de datos se realizó tanto virtualmente como de manera presencial para maximizar la participación de los propietarios y gerentes de las empresas familiares del distrito de San Juan de Lurigancho. Se empleó la herramienta Google Forms para la distribución virtual del cuestionario, facilitando el acceso desde la comodidad de sus hogares. Además, se efectuaron encuestas presenciales para aquellos participantes que

mostraron preferencia por esta modalidad o que se encontraban disponibles en los centros de abastos y comercio textiles.

Una vez obtenidos los datos, se procedió a su tabulación y procesamiento utilizando el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Esta plataforma permitió la generación de tablas y figuras que fueron fundamentales para el análisis e interpretación detallada de los resultados obtenidos, proporcionando así una comprensión más profunda de los factores que impactan en la sucesión de las empresas familiares PYMES en el contexto específico de San Juan de Lurigancho.

2.11. Matriz de Operacionalización

Tabla 4

Operacionalización de la variable

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Sucesión de Empresas Familiares	La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: «la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo» (Casillas et al., 2005)	Para los factores de éxito de la sucesión de empresas familiares, es necesario la obtención de resultados, de allí se presentan las siguientes dimensiones: Valores, Personalidad, Comunicación, Resolución de conflictos y Responsabilidad, presentando los siguientes indicadores: practica, comportamiento, formación, objetivos, sentimientos, principios, planes a futuro, motivación, apostes, confianza, diferencias entre los hijos, intereses de los hijos, discusiones, crítica, competencias, innovación y compromiso. Posteriormente en el empleo de la encuesta como técnica de investigación se consigna un cuestionario conformado por 20 ítems con respuestas cerradas en la escala de Likert, instrumento que se aplica a una muestra de 80 empresas del distrito de San Juan de Lurigancho.	Valores	Practica	1	Ordinal Tipo Likert 1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
				Comportamiento	2	
				Formación	3 y 4	
			Personalidad	Objetivos	5	
				Sentimientos	6	
				Principios	7 y 8	
			Comunicación	Planes a futuro	9	
				Motivación	10	
				Aportes	11	
			Resolución de Conflictos	Confianza	12	
				Diferencias entre los hijos	13	
				Intereses de los hijos	14	
			Responsabilidad	Discusiones	15	
				Crítica	16	
				Competencias	17	
				Innovación	18	
				Compromiso	19	
				Confianza	20	

2.12. Aspectos éticos

. En el transcurso de este estudio, se priorizó el respeto absoluto a los principios éticos y la salvaguarda de la integridad de los participantes involucrados. Se implementaron medidas rigurosas para garantizar la confidencialidad y privacidad de la información obtenida de los encuestados y entrevistados, incluyendo datos personales, el nombre de las empresas y su ubicación. Se empleó un enfoque cuidadoso al manipular y almacenar los datos recolectados, asegurando que dicha información sensible fuera tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Además, se respetaron los lineamientos éticos establecidos en el Manual de Publicaciones APA 7ma. Edición, el cual proporciona pautas éticas y estándares profesionales para la redacción, citación y presentación de la información recopilada en investigaciones académicas. La adhesión a estas normativas asegura la credibilidad, transparencia y coherencia en la presentación de los resultados de la investigación, así como en la forma en que se citan y se referencian las fuentes utilizadas.

Asimismo, es imperativo destacar que se respetaron y se ajustaron los parámetros y directrices de investigación establecidos por la Universidad Privada del Norte. Esta institución académica promueve la integridad académica, la ética en la investigación y la excelencia educativa. La investigación se desarrolló dentro de los estándares establecidos por la institución, asegurando la calidad y validez del estudio, así como el cumplimiento de las normas éticas y académicas aplicables.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

El presente capítulo desglosa los resultados derivados del análisis exhaustivo de los datos recopilados durante el desarrollo de esta investigación. La recopilación y evaluación de la información se basó en encuestas estructuradas, así como también entrevistas diseñadas específicamente para abordar los objetivos planteados en esta investigación.

Siguiendo las directrices metodológicas establecidas (Bermúdez et ál., 2022), este apartado presenta una síntesis detallada de los hallazgos significativos obtenidos de las encuestas aplicadas a los propietarios y/o gerentes de empresas familiares PYMES del distrito de San Juan de Lurigancho en Lima, durante el año 2021. La información aquí contenida abarca una variedad de aspectos relevantes para comprender los factores críticos de éxito en la sucesión de estas empresas.

Las encuestas estructuradas han proporcionado una panorámica detallada y objetiva de las percepciones, actitudes y experiencias de los participantes, brindando así una visión integral de los elementos que influyen en la sucesión exitosa en empresas familiares.

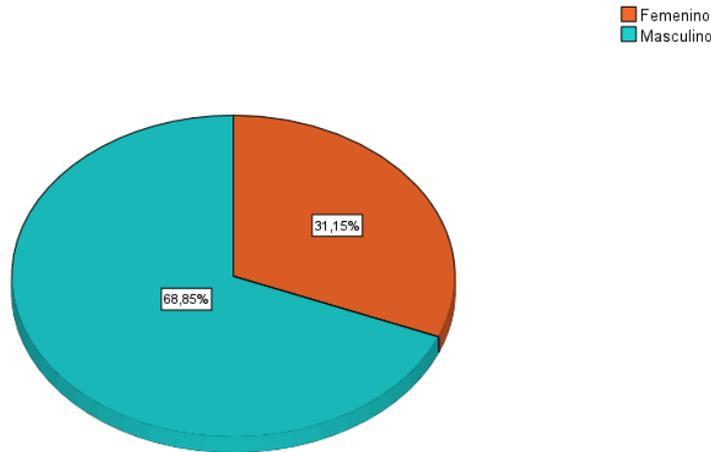
A través de esta sección, se ofrece una descripción detallada de los datos recopilados, analizados y sintetizados con el propósito de arrojar luz sobre los factores determinantes que inciden en la continuidad exitosa de las empresas familiares en el distrito de San Juan de Lurigancho.

3.1. Resultados Descriptivos

3.1.1. Caracterización de la muestra

Figura 4

Genero de los encuestados



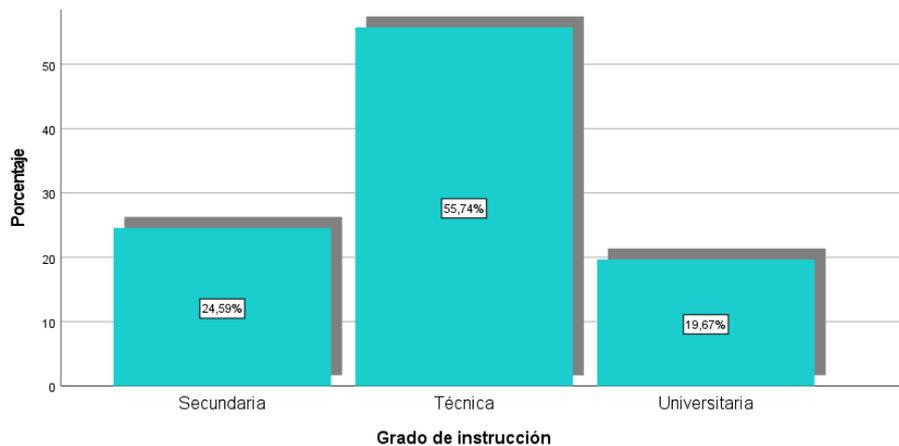
Nota. La composición de género de los participantes en esta investigación revela una notable disparidad en la representación entre hombres y mujeres en el ámbito empresarial familiar del distrito de San Juan de Lurigancho. El predominio masculino, con un 68.85% de los encuestados, resalta una tendencia arraigada en la distribución de roles en este sector específico, donde 42 empresarios varones participaron en el estudio.

Por otro lado, es importante destacar que, si bien en menor proporción, un significativo 31.15% de los encuestados, equivalente a 19 personas, corresponden al género femenino. Esta presencia femenina, aunque menor en número, refleja una incipiente pero significativa participación de las mujeres en la gestión y dirección de empresas familiares en este entorno empresarial. Esta realidad sugiere un cambio gradual y progresivo en la dinámica de género dentro de estas empresas, lo que merece una atención adicional en

futuras investigaciones para comprender y promover la inclusión equitativa y el desarrollo profesional de las mujeres en el ámbito empresarial familiar.

Figura 5

Grado de Instrucción de los encuestados



Nota. El análisis del grado de instrucción de los propietarios encuestados arroja una diversidad significativa en el nivel educativo dentro del ámbito de las empresas familiares en el distrito de San Juan de Lurigancho. Se destaca que un 24.59% de los encuestados, representando a 16 propietarios, poseen educación de nivel secundario. Este grupo constituye una proporción considerable en el contexto empresarial, mostrando que una fracción significativa de empresarios familiares ha desarrollado sus negocios con una base educativa a nivel de secundaria.

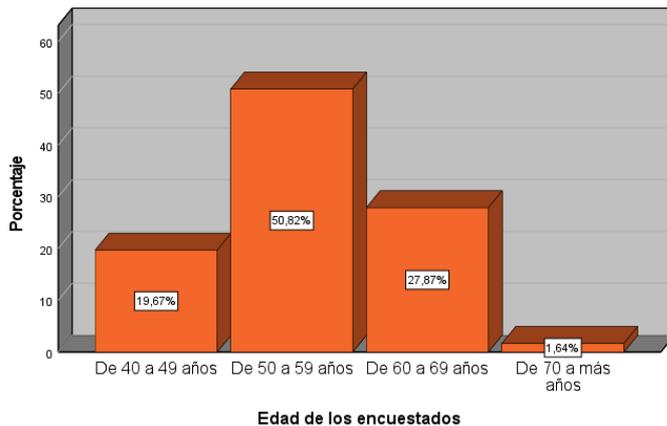
Por otra parte, el 55.74% de los dueños encuestados, compuesto por 32 individuos, cuentan con formación técnica. Esta preponderante mayoría refleja una preferencia por la educación técnica en la gestión y dirección de empresas familiares en este distrito. Este hallazgo sugiere una apreciación destacada por el conocimiento práctico y especializado que proporcionan este tipo de programas educativos, siendo una contribución valiosa al ámbito empresarial.

Es relevante también notar que un 19.67% de los encuestados, correspondiente a 13 personas, cuentan con estudios universitarios. Aunque representan una minoría en esta muestra, su presencia demuestra un interés creciente por una formación académica más amplia en la gestión empresarial familiar. Estos individuos pueden estar contribuyendo con perspectivas más holísticas y técnicas avanzadas a sus empresas.

La heterogeneidad en los niveles de educación observados entre los propietarios de empresas familiares subraya la variedad de caminos educativos que han llevado al éxito empresarial en San Juan de Lurigancho. Estos hallazgos evidencian la importancia de considerar y valorar la diversidad educativa al momento de entender y apoyar el desarrollo empresarial en este contexto.

Figura 6

Edad de los encuestados



Nota. El análisis de la distribución por edades de los propietarios encuestados revela un panorama interesante en cuanto a la demografía dentro del ámbito empresarial familiar en San Juan de Lurigancho. Se destaca que un 50.82% de los encuestados, es decir, 31

propietarios, se encuentran en el rango de edad de 50 a 59 años. Esta cifra representa una mayoría significativa en el grupo de empresarios encuestados, sugiriendo que la gestión empresarial en este distrito es predominantemente liderada por individuos en la mitad de sus años laborales.

Además, un 27.87% de los encuestados, equivalente a 17 personas, se ubican en la franja de 60 a 69 años, mostrando que un número considerable de empresarios familiares se encuentra en una etapa más avanzada de su vida laboral. Este grupo demográfico, aunque menor en número, puede aportar una valiosa experiencia y conocimiento acumulado en la gestión y el liderazgo empresarial.

Por otro lado, un 19.67% de los encuestados, compuesto por 12 empresarios, se sitúa en el rango de edad de 40 a 49 años. Este grupo, aunque menor en porcentaje, representa una parte relevante de la muestra, mostrando la presencia de individuos relativamente más jóvenes involucrados en la dirección de empresas familiares. Este segmento podría estar aportando dinamismo y nuevas perspectivas al entorno empresarial familiar.

Finalmente, un 1.64% de los encuestados, es decir, un empresario, tiene 70 años o más. Aunque es una minoría en la muestra, la presencia de esta persona sugiere la continuidad de la participación activa en el ámbito empresarial incluso en edades avanzadas, demostrando una dedicación persistente y un compromiso duradero con sus empresas.

En conjunto, estos datos indican una distribución diversa por edades entre los propietarios de empresas familiares en San Juan de Lurigancho, destacando la presencia significativa de empresarios en sus años de madurez profesional, junto con la coexistencia de diferentes grupos de edad que aportan experiencias diversas al mundo empresarial.

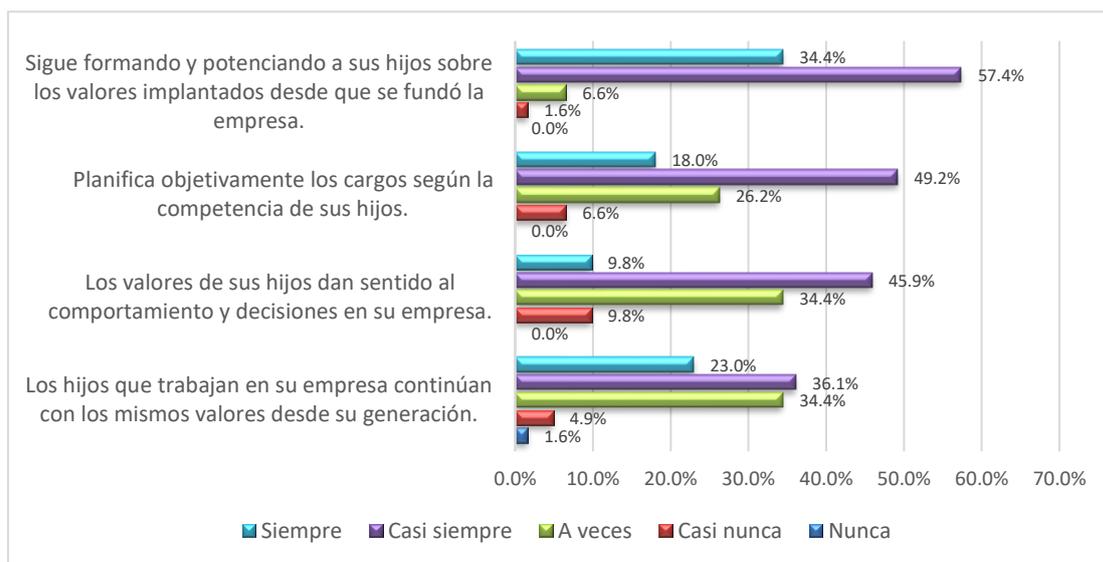
3.1.2. Estadística Descriptiva por Dimensiones

Preguntas del cuestionario de la encuesta (Anexo 2)

❖ Los valores de los hijos durante el crecimiento del negocio

Figura 7

Estadísticos descriptivos de la dimensión 1: Valores,



Nota. Los resultados revelan una tendencia marcada hacia la transmisión y consolidación de valores fundamentales a lo largo de las generaciones dentro de las empresas familiares encuestadas en San Juan de Lurigancho. Es alentador observar que un considerable 91.8% de los encuestados manifiesta que siempre y casi siempre se dedican a formar y reforzar los valores fundamentales entre sus hijos, desde los inicios de la empresa. Esta cifra indica un enfoque persistente en la transmisión de una ética empresarial sólida y coherente a lo largo del tiempo.

Asimismo, un significativo 67.2% de los encuestados refiere que siempre y casi siempre planifican de manera objetiva los cargos en la empresa basándose en las competencias de sus hijos. Esta estadística resalta la importancia que se otorga a la

meritocracia y al reconocimiento del talento individual, lo que posiblemente contribuye a un entorno laboral más eficiente y competitivo.

Sin embargo, a pesar de este fuerte énfasis en la formación de valores y la planificación basada en competencias, se observa que un considerable 44.2% de los encuestados a veces y casi nunca siente que los valores de sus hijos realmente influyen en el comportamiento y las decisiones empresariales. Este hallazgo señala una brecha potencial entre la intención de inculcar valores y su integración efectiva en la toma de decisiones dentro de la empresa.

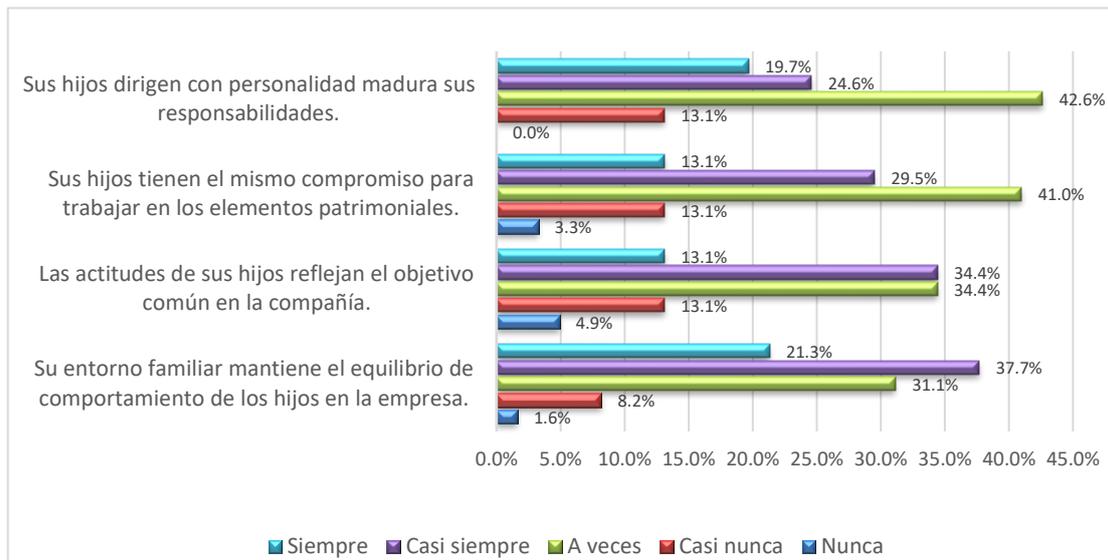
Es importante destacar que un 55.7% de los encuestados manifiesta que siempre y casi siempre los valores de los hijos influyen en el comportamiento y las decisiones de la empresa. Esta cifra sugiere que, aunque hay una proporción notable que percibe este impacto, aún existe una proporción significativa que observa una desconexión ocasional o limitada entre los valores familiares y la dinámica empresarial.

Además, el hecho de que solamente un 59.1% de los encuestados manifieste que siempre y casi siempre los hijos que trabajan en la empresa continúan con los mismos valores desde su generación indica una posible falta de continuidad en la transmisión de la cultura empresarial a las generaciones más jóvenes. Esta situación plantea la necesidad de fortalecer los mecanismos de transmisión intergeneracional para garantizar la cohesión de los valores fundamentales a lo largo del tiempo.

❖ **La personalidad implantada en la empresa familiar**

Figura 8

Estadísticos descriptivos de la dimensión 2: Personalidad



Nota. Los hallazgos revelan un panorama alentador en cuanto a la influencia de la personalidad y el compromiso de los hijos dentro de las empresas familiares en San Juan de Lurigancho. Un significativo 67.2% de los encuestados manifiesta que sus hijos casi siempre y a veces dirigen con una personalidad madura sus responsabilidades dentro de la empresa, lo que sugiere un liderazgo activo y responsable por parte de los herederos. Esta tendencia indica una continuidad en la transmisión de valores y enfoques de liderazgo positivos.

Además, un notable 70.5% de los encuestados señala que sus hijos casi siempre y a veces presentan un alto nivel de compromiso con los elementos patrimoniales de la empresa. Esta estadística refleja un involucramiento activo y una identificación con los objetivos y valores empresariales establecidos, lo que sugiere un potencial significativo para fortalecer el liderazgo y la continuidad del negocio.

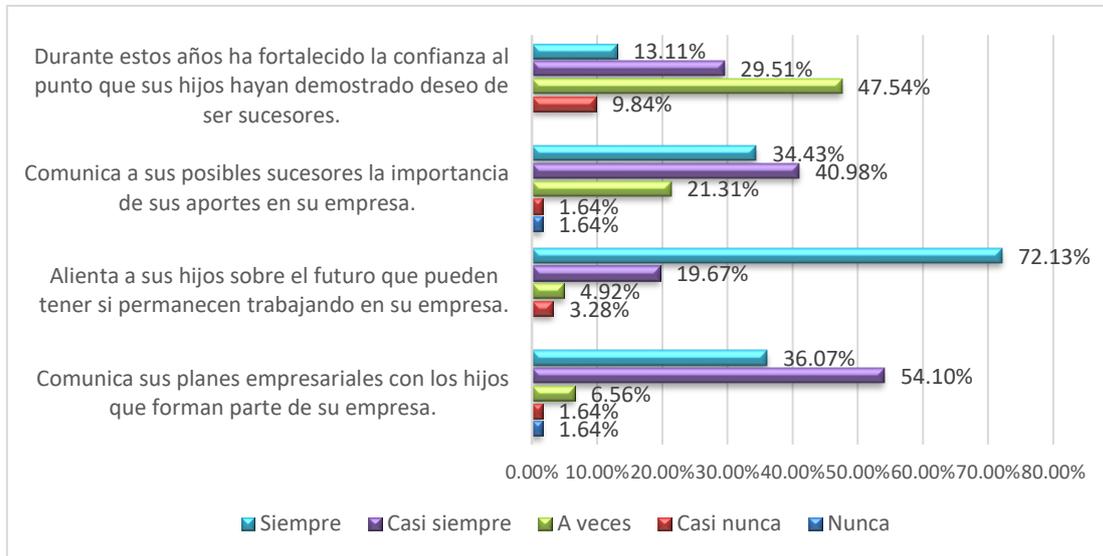
Por otro lado, el 68.8% de los encuestados menciona que las actitudes de sus hijos casi siempre y a veces reflejan el objetivo común de la compañía. Este indicador es clave, ya que sugiere que la cultura empresarial y los valores transmitidos por los fundadores han sido internalizados por los hijos, reflejándose en su comportamiento y actitudes laborales, incluido el espíritu emprendedor. Sin embargo, un 4.9% menciona que sus hijos nunca reflejan este objetivo común, lo cual sugiere que aún hay un segmento que necesita más alineación con los valores de la empresa.

Por último, es interesante notar que un 68.8% de los encuestados indica que su entorno familiar casi siempre y a veces mantiene el equilibrio del comportamiento de los hijos en la empresa. Esta estadística subraya la importancia del entorno familiar en el desarrollo y comportamiento de los hijos en el ámbito empresarial. Es fundamental mantener un entorno armonioso y equilibrado, ya que parece influir significativamente en la actitud y comportamiento de los herederos en el contexto laboral.

❖ **La comunicación de los dueños con los hijos que trabajan en la compañía**

Figura 9

Estadística descriptivos de la dimensión 3: Comunicación



Nota. Los resultados muestran que existe una variedad significativa en los niveles de comunicación entre los propietarios y sus hijos que trabajan en la empresa familiar. Una cantidad considerable, el 47.54% de los encuestados, menciona que a veces durante estos años ha fortalecido la confianza al punto que sus hijos hayan demostrado el deseo de ser sus sucesores. Este hallazgo sugiere que, aunque hay un nivel de confianza establecido, este no siempre conduce a un claro deseo de sucesión, lo que podría indicar la presencia de otros factores o necesidades no satisfechas.

Por otro lado, es alentador notar que un elevado 75.41% de los dueños siempre y casi siempre comunica a sus posibles sucesores la importancia de sus aportes en la empresa. Esta comunicación efectiva es fundamental, ya que puede influir en el crecimiento profesional y personal de los hijos dentro de la organización. Sin embargo, un reducido 3.28% de los

encuestados apenas comunica esta importancia, lo que sugiere un área de mejora en la comunicación de valor a los herederos.

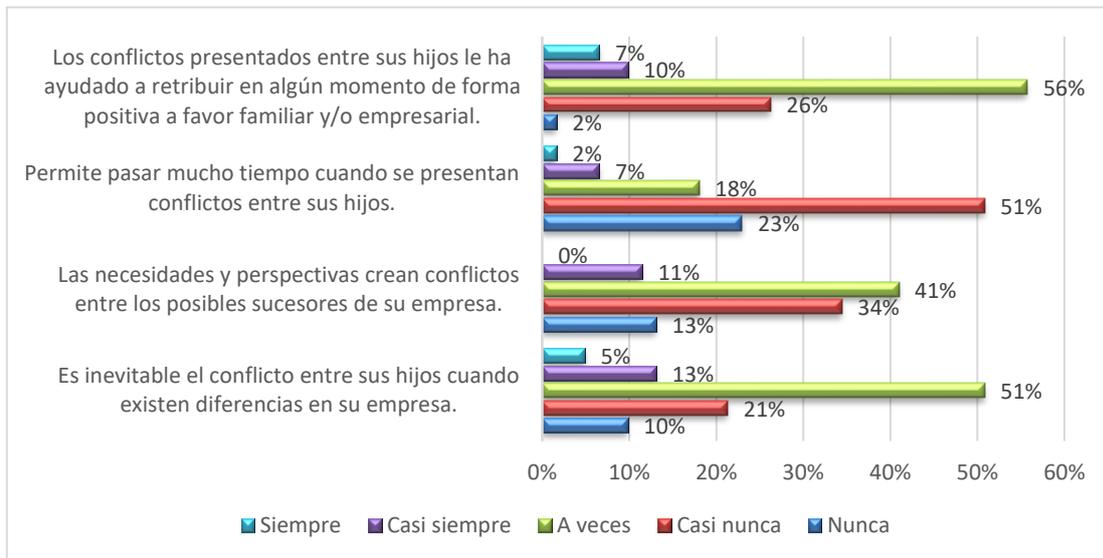
Además, el 72.13% de los encuestados siempre alienta a sus hijos sobre el futuro que pueden tener si permanecen trabajando en la empresa, lo cual sugiere una visión de largo plazo y un deseo de motivar y retener el talento dentro de la organización. No obstante, un 8.2% de los encuestados a veces y casi nunca brinda este estímulo, indicando que existe una brecha en la motivación hacia el futuro profesional de sus hijos en el contexto empresarial.

Por último, un significativo 90.17% de los encuestados siempre y casi siempre comunica sus planes empresariales con los hijos que forman parte de su empresa. Este alto nivel de comunicación es esencial para mantener una visión compartida y una alineación estratégica a largo plazo. Sin embargo, el 3.28% que apenas comunica sus planes, representa un área donde se podría mejorar la transparencia y la involucración de los hijos en los planes a futuro de la empresa.

❖ **Resolución de conflictos entre los hijos, dentro de la empresa familiar.**

Figura 10

Estadísticos descriptivos de la dimensión 4: Resolución de Conflictos



Nota. Los resultados de la encuesta muestran una diversidad significativa en la manera en que los propietarios de empresas familiares abordan y manejan los conflictos entre sus hijos que trabajan en la organización. Se destaca que el 56% de los encuestados mencionan que a veces los conflictos entre sus hijos han generado beneficios para la familia y/o la empresa. Esta percepción sugiere una visión positiva de los conflictos como oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento, donde las diferencias pueden convertirse en puntos fuertes que impulsan el desarrollo y la evolución de la empresa. Por otro lado, un 26% casi nunca ve estos conflictos como beneficiosos, lo que indica una falta de resolución o manejo constructivo de estas situaciones.

Resulta preocupante observar que el 51% de los encuestados menciona que casi nunca permite pasar mucho tiempo cuando se presentan conflictos entre sus hijos. Esta actitud podría llevar al empeoramiento de las relaciones entre los miembros familiares, y

posiblemente conducir a un deterioro de la dinámica laboral y familiar. Por el contrario, un 41% nunca y a veces permite que pase un tiempo considerable, lo que sugiere un enfoque más calmado y meditado para abordar y resolver estos problemas de manera más efectiva.

Además, el 41% de los encuestados a veces y casi nunca observan que las necesidades y perspectivas de los posibles sucesores pueden generar conflictos dentro de la empresa. Esto puede indicar que existe una cierta falta de alineación entre los objetivos personales de los futuros herederos y los objetivos globales de la empresa. Esta falta de alineación podría ser un desafío importante a abordar para evitar conflictos futuros y garantizar la continuidad y el éxito empresarial.

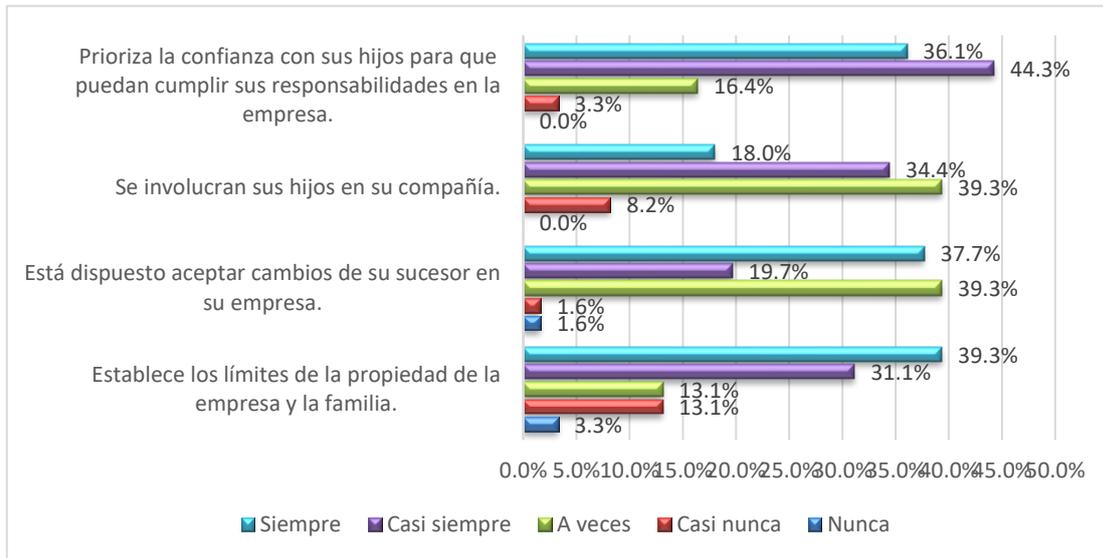
Otro punto importante es que el 51% de los dueños considera que a veces es inevitable el conflicto entre sus hijos cuando existen diferencias en la empresa debido a sus distintas tareas, metas y necesidades. Esta percepción resalta la complejidad de manejar las dinámicas entre hermanos que trabajan juntos en la empresa familiar, lo que podría requerir estrategias claras de gestión de conflictos y una distribución de roles y responsabilidades más clara.

En resumen, estos resultados resaltan la importancia de abordar los conflictos entre los hijos que trabajan en la empresa familiar de manera proactiva y constructiva. Las diferencias entre ellos pueden ser una oportunidad de crecimiento si se manejan adecuadamente, pero también pueden generar tensiones y problemas si no se atienden de manera efectiva. La identificación y resolución temprana de estos conflictos pueden contribuir significativamente a la armonía familiar y al éxito a largo plazo de la empresa.

❖ **Responsabilidad de los hijos cuando asumen cargos y/o tareas.**

Figura 11

Estadísticos descriptivos de la dimensión 5: Responsabilidad



Nota. Los datos recopilados en relación con la responsabilidad de los hijos al asumir cargos y tareas dentro de la empresa revelan algunas dinámicas interesantes. El hecho de que el 80.4% de los encuestados siempre y casi siempre priorice la confianza con sus hijos para que puedan cumplir con sus responsabilidades en la empresa es un indicador clave. Esto sugiere que la confianza es un elemento crucial para que los hijos se destaquen en sus roles, sin embargo, es necesario destacar que el 19.7% a veces y casi nunca fomenta esa confianza, lo que podría limitar la plena participación y efectividad de los hijos en la dirección del negocio.

Otro dato significativo es que el 73.7% de los hijos se involucran en la empresa casi siempre y a veces, lo que indica una buena disposición de su parte para participar activamente en las responsabilidades asignadas. Sin embargo, el 8.2% que casi nunca se

involucra podría representar un área de preocupación, ya que la falta de compromiso podría afectar el desempeño general del negocio.

Es interesante notar que el 57.4% de los dueños siempre y casi siempre están dispuestos a aceptar cambios propuestos por sus sucesores en la empresa. Esta actitud favorable hacia la introducción de cambios muestra un interés real en la continuidad del negocio y la apertura a nuevas ideas y perspectivas. Sin embargo, el 39.3% que a veces estaría dispuesto a aceptar cambios podría señalar cierta resistencia a la innovación, lo que podría ser un obstáculo para la evolución y adaptación de la empresa.

Además, el 70.4% que siempre y casi siempre establece los límites de la propiedad de la empresa y la familia es un aspecto relevante. Estos límites claros ayudan a delinear las necesidades y expectativas tanto de la empresa como de la familia, lo que podría conducir a una mejor gestión de ambas áreas. Sin embargo, es importante destacar que el 16.4% que casi nunca y nunca establece estos límites podría resultar en una falta de claridad sobre las necesidades y roles de cada parte, lo que podría generar conflictos o desafíos en el futuro.

Finalmente, estos resultados subrayan la importancia de aspectos fundamentales como la confianza, el compromiso, la apertura al cambio y la definición clara de límites para asegurar una gestión efectiva y una continuidad exitosa en la empresa familiar.

3.1.2. Descripción de las entrevistas

La guía de preguntas para las entrevistas realizadas en este estudio se desarrolló tomando como base las preguntas formuladas en el cuestionario de encuestas. Se adaptaron y ampliaron las áreas temáticas y los temas de interés identificados durante la fase de

recolección de datos mediante encuestas, con el objetivo de profundizar en aspectos específicos y obtener una comprensión más detallada de los temas abordados en el estudio;

Tabla 5
Entrevista – Guía de Preguntas

Preguntas	E1	E2	E3
1. ¿Cómo describiría los valores que han sido transmitidos a lo largo de las generaciones en su empresa familiar?	<p>Mi hija se encuentra estudiando, deseo que se dedique también a la empresa, estamos aprendiendo ambos adaptándonos al rubro.</p>	<p>Él está tratando de seguir como hemos logrado el negocio, mamá sabes este año voy a descansar, pero voy a ayudar a mi papá y de repente más adelante estudio y trabajo, nosotros también le decimos te vamos a dar todo el apoyo con ayudarte en abrir un negocio, deseo que mi hijo crezca en el ámbito empresarial de su papá, queremos que mi hijo ponga su empeño tu trabajo tu habilidad ya casi tú tienes todo.</p>	<p>Muy importantes ya que sin ellos mi empresa no habría podido crecer y superar las dificultades.</p>
2. ¿En qué medida cree que los valores de sus hijos influyen en las decisiones y comportamientos dentro de la empresa?	<p>Por esa parte a los clientes que vienen hay que tratarlos con respeto, le hablamos a ella que sea una respetuosa con los clientes, que por ellos nosotros también vivimos con el transcurso de las ventas si trataríamos mal a las personas ellos no regresarían y seguir adelante el respeto más que todo.</p> <p>De esa parte si pone ganas, la venta es todos los días no solo se espera los fines de semana, el buen trato a las personas que nos compran debe de ser todos los días, el</p>	<p>Como le digo sus valores gracias a dios es una persona que no sale mucho a la calle otro también que en la casa no discutimos en la casa tratamos de llevar una familia pasiva, no en la casa no hay discusión o peleas insultos malas palabras, como algunas parejas, tratamos de no llevar esa relación con mi esposo y entonces el también se siente pasivo en la casa, no es mucho como en el caso de mi sobrina que su papá mucho discute, en esta casa siento mucho problema entonces se refugian se van en los amigos en este caso mi hijo no para en la casa tranquilo gracias a dios es respetuoso para en la casa tiene 19 años hasta ahorita nunca como de repente muchos jovencitos quieren salir los enamoraditas sus amiguitas conversando no gracias a dios, todo tranquilo. No he presentado problemas específicos desde inicial hasta el colegio, yo era la preocupada que en la casa tienen un comportamiento en el colegio otro comportamiento, he estado al pie detrás de él, sin embargo todos los profesores</p>	<p>En que puede servir como ejemplo para los demás trabajadores.</p> <p>En la responsabilidad y compromiso en la trabajamos diariamente, brindando más trabajo a personas y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.</p>

	ritmo de trabajo es todos los días de acuerdo como nos enfocamos.	han dado buenas referencias de mi hijo, entonces yo también en casa siempre le digo si hay una niña que te gusta de repente si ella no quiere estar contigo no le fuerces porque ahora la ley dice si tú le rosas a una niña pueden decir me estas manoseando y siempre aconsejándole, siempre inculcándole el respeto a todos, con el buen ejemplo en casa.	
3. ¿Cómo planifica y asigna objetivamente los cargos dentro de la empresa en función de las competencias de sus hijos?	Por esa parte no, ella pone de su parte y aprende, todos aprendemos, no es que nacimos aprendiendo, todo se aprende en el transcurso del día.	Las raras veces viene a quedarse o atender, viene un ratito y se va, porque más se enfoca en la fábrica de su papá, todo lo que él hace, ve se guía como es el trato a personal	Identificando en que les gusta hacer y en que se especializan.
4. ¿Ha experimentado alguna vez dificultades al asignar roles a sus hijos basándose en sus competencias?	Ese es el objetivo, trabajar para que nuestros hijos sean profesionales darle un hogar como padres, mi hija se está educando.	Es un jovencito que si yo le dejo una tarea es muy responsable, si le mandar hacer una tarea te lo hace no hay quejas reclamos, problemas que hayamos tenido no, ningún enfrentamiento.	No, ya que no les obligo a que trabajen en la empresa familiar.
5. ¿Cómo ha continuado formando y potenciando a sus hijos en relación con los valores iniciales de la empresa?	En la actualidad está estudiando contabilidad	Me dice que aún no tiene decidido que estudiar, yo le digo estudia para ingeniero abogado, mamá a ti te gusta eso me vas hacer estudiar, pero a mí no me gusta no me nace vas a gastar por las puras tu plata porque no me gusta no quiero estudiar eso, buenos vas a descansar y ya tú te decides que estudiar, ahora me está hablando que quiere estudiar psicología.	Poco a poco ya que los valores que existe en la empresa también las hay en nuestro hogar.
6. ¿Cómo aborda el desafío de mantener un equilibrio entre el entorno familiar y el comportamiento de sus hijos en la empresa?	En esa parte los problemas, tratamos de solucionarlo entre familia, en la casa más que todo, no hacerlo público, los problemas de hogar se solucionan en el hogar no debe afectar al negocio.	Tampoco, en el negocio de mi esposo prácticamente casi yo no me meto, es como cuando el viene a mi local no sabe los precios no sabe nada de acá me ayuda todo, pero así enfocarse en el negocio opiniones no se mete. Es igual que yo él tiene sus precios de su producto mantiene ya sus clientes, cada uno se enfoca en su negocio.	Al principio fue complicado, sobre todo cuando nos encontramos con problemas en la empresa, pero la

	<p>A veces las personas si te equivocaste van a pensar mal, que siempre lo hago y por eso hay que concentrarse en el trabajo a veces de eso vivimos, con eso le damos educación a nuestros hijos.</p>	<p>No mezclo lo empresarial con lo familiar, como me decía mi madre uno soluciona sus problemas en cuatro paredes en tu casa, lloras gritas y luego en el trabajo otra cara, a fin de cuentas, los clientes no tienen nada que ver con nuestros problemas. He visto otros conflictos en casa de pequeña, pero he decidido no vivir de esa manera, opto por evitar conflictos.</p> <p>No mezclo lo empresarial con lo familiar, como me decía mi madre uno soluciona sus problemas en cuatro paredes en tu casa, lloras gritas y luego en el trabajo otra cara, a fin de cuentas, los clientes no tienen nada que ver con nuestros problemas. He visto otros conflictos en casa de pequeña, pero he decidido no vivir de esa manera, opto por evitar conflictos.</p>	<p>comunicación hemos logrado afrontarlo.</p>
<p>7. ¿Cómo percibe las actitudes de sus hijos en relación con los objetivos comunes de la empresa?</p>	<p>A veces cuando nos sentamos hablar con ella, con mi esposa y nuestras metas es seguir para adelante, hasta donde llegar, el objetivo es hacer crecer el negocio y no tener solo uno, las edades nos pasan y si es que dios permite mi hija seguirá en el negocio o tal vez con su carrera.</p>	<p>Si también, pero no constante, por ejemplo, los días de cumpleaños nos quedamos en la casa o salimos, pero luego nos prohibimos nos dedicamos al trabajo.</p> <p>Bueno respetando sus decisiones ya que él ha optado por no estudiar, no presionarlo porque yo si quise que bien termine la secundaria el empiece a estudiar, pero no me dijo mamá aun no estoy bien seguro, quiero estudiar uno de los dos, su idea quiere estudiar y seguir en la fábrica de su papá, quiere estudiar contabilidad y psicología va decidirse por uno de los dos, lo único que dije te apoyo en tus decisiones, pero lo que me gustaría por una parte los dos para que aprenda a tener responsabilidades, se va enfocar en el trabajo y sus estudios.</p>	<p>Están muy comprometidos, tienen el deseo de hacer crecer la empresa y mejorarla.</p>

1. ¿Cómo describiría los valores que han sido transmitidos a lo largo de las generaciones en su empresa familiar?

Entrevistado 1 (E1): Destaca la importancia de la continuidad generacional y la implicación familiar en el negocio. Expresa el deseo de que su hija se involucre en la empresa y destaca el proceso de aprendizaje y adaptación al rubro como parte fundamental de la transmisión de valores.

Entrevistado 2 (E2): Enfatiza la importancia del esfuerzo y el compromiso personal en el éxito del negocio familiar. Menciona su intención de seguir el legado empresarial familiar, mostrando disposición para ayudar y contribuir al negocio a pesar de querer tomarse un descanso.

Entrevistado 3 (E3): Reconoce la importancia de los valores familiares en el crecimiento y la superación de dificultades en la empresa. Destaca la contribución de estos valores a la resiliencia del negocio.

En resumen, las respuestas de los entrevistados reflejan la importancia de valores como la continuidad generacional, el compromiso personal, el esfuerzo y la resiliencia en la empresa familiar. Estos valores son fundamentales para el éxito y el crecimiento del negocio a lo largo de las generaciones.

2. ¿En qué medida cree que los valores de sus hijos influyen en las decisiones y comportamientos dentro de la empresa?

Entrevistado 1 (E1): Destaca la importancia del respeto hacia los clientes como un valor fundamental transmitido a su hija. Explica cómo el respeto hacia los clientes

contribuye al éxito del negocio, ya que un trato amable y respetuoso promueve la fidelidad de los clientes y el crecimiento del negocio. También enfatiza la importancia del esfuerzo y la constancia en el trabajo diario.

Entrevistado 2 (E2): Describe cómo los valores familiares, como la paz y la armonía en el hogar, han influido en el comportamiento de su hijo dentro y fuera de la empresa. Destaca la importancia de criar a su hijo en un ambiente de respeto y entendimiento, lo que ha resultado en un comportamiento respetuoso y tranquilo tanto en el hogar como en la empresa. También menciona la importancia de brindar buenos ejemplos y consejos para inculcar valores como el respeto y la consideración hacia los demás.

Entrevistado 3 (E3): Reconoce la influencia positiva de los valores de sus hijos como ejemplo para otros trabajadores en la empresa. Destaca la importancia de valores como la responsabilidad y el compromiso, transmitidos por sus hijos, en el desarrollo de un ambiente laboral positivo y productivo. Además, menciona la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes como parte de los valores fundamentales de la empresa.

En resumen, las respuestas de los entrevistados sugieren que los valores transmitidos por los hijos tienen una influencia significativa en los comportamientos y decisiones dentro de la empresa familiar, promoviendo un ambiente de respeto, responsabilidad y compromiso tanto hacia los clientes como hacia los compañeros de trabajo.

3. ¿Cómo planifica y asigna objetivamente los cargos dentro de la empresa en función de las competencias de sus hijos?

Entrevistado 1 (E1): No proporciona una respuesta directa sobre cómo se planifican y asignan objetivamente los cargos en función de las competencias de sus hijos. En cambio,

destaca la importancia del aprendizaje y la disposición para aprender de su hija. Esto sugiere una aproximación más flexible y orgánica en el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para desempeñar diferentes roles dentro de la empresa.

Entrevistado 2 (E2): Indica que su hijo se enfoca más en la fábrica de su padre y observa y aprende de su padre. Esto sugiere que la asignación de cargos dentro de la empresa familiar puede basarse en la observación y la experiencia práctica, así como en la influencia y guía de los padres en el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias.

Entrevistado 3 (E3): Menciona la importancia de identificar los intereses y habilidades de los hijos para asignarles cargos dentro de la empresa. Esto sugiere un enfoque más centrado en las habilidades y competencias individuales de los hijos para determinar sus roles dentro de la empresa familiar.

En resumen, las respuestas de los entrevistados sugieren que las asignaciones de cargos dentro de la empresa familiar pueden basarse en una combinación de aprendizaje práctico, observación, guía parental y consideración de las habilidades y competencias individuales de los hijos.

4. ¿Ha experimentado alguna vez dificultades al asignar roles a sus hijos basándose en sus competencias?

Entrevistado 1 (E1): No parece haber experimentado dificultades específicas al asignar roles a su hija basándose en sus competencias. En cambio, destaca el objetivo de educar a sus hijos para que se conviertan en profesionales y la importancia de proporcionarles un hogar estable como padres.

Entrevistado 2 (E2): Describe a su hijo como responsable y dispuesto a cumplir con las tareas asignadas sin quejas ni problemas. Esto sugiere que no ha experimentado dificultades al asignar roles a su hijo basándose en sus competencias, ya que su hijo demuestra ser confiable y capaz.

Entrevistado 3 (E3): Indica que no ha experimentado dificultades al asignar roles a sus hijos basándose en sus competencias, ya que no los obliga a trabajar en la empresa familiar. Esto sugiere que la flexibilidad en la participación de los hijos en la empresa puede ayudar a evitar conflictos relacionados con la asignación de roles.

En resumen, las respuestas de los entrevistados sugieren que no han experimentado dificultades significativas al asignar roles a sus hijos basándose en sus competencias. Se destaca la importancia de la responsabilidad, la comunicación y la flexibilidad en la gestión de las relaciones familiares y empresariales dentro de la empresa familiar.

5. ¿Cómo ha continuado formando y potenciando a sus hijos en relación con los valores iniciales de la empresa?

Entrevistado 1 (E1): Describe que su hija está estudiando contabilidad en la actualidad. Esto sugiere que continúa formándose en un área que puede ser relevante para la empresa familiar, lo que podría contribuir a la continuidad de los valores empresariales a través de la educación y el desarrollo profesional.

Entrevistado 2 (E2): Menciona que su hijo aún no ha decidido qué estudiar y que ha considerado varias opciones, incluida la psicología. Aunque no proporciona detalles específicos sobre cómo continúa formando y potenciando a su hijo en relación con los

valores de la empresa, parece estar abierto a apoyar las decisiones educativas de su hijo, lo que podría incluir fomentar valores relevantes para la empresa en su formación.

Entrevistado 3 (E3): Indica que continúa formando y potenciando a sus hijos poco a poco, ya que los valores de la empresa también se encuentran en su hogar. Esto sugiere una integración de los valores familiares y empresariales en la educación y el desarrollo personal de los hijos, lo que podría incluir la transmisión de valores a través del ejemplo y la comunicación en el hogar.

En resumen, los entrevistados utilizan diversas estrategias para continuar formando y potenciando a sus hijos en relación con los valores iniciales de la empresa, incluida la educación formal, el apoyo a las decisiones educativas de los hijos y la integración de los valores empresariales en el entorno familiar.

6. ¿Cómo aborda el desafío de mantener un equilibrio entre el entorno familiar y el comportamiento de sus hijos en la empresa?

Entrevistado 1 (E1): Enfatiza la importancia de resolver los problemas familiares dentro del ámbito privado, sin que afecten al negocio. Reconoce que los errores pueden llevar a malentendidos, pero destaca la necesidad de concentrarse en el trabajo y proporcionar educación a los hijos a través de las experiencias laborales.

Entrevistado 2 (E2): Describe una clara separación entre lo empresarial y lo familiar, evitando mezclar los asuntos de ambos ámbitos. Destaca la importancia de resolver los problemas familiares en privado y mantener una imagen profesional frente a los clientes.

Entrevistado 3 (E3): Menciona que al principio fue complicado mantener el equilibrio entre el entorno familiar y el comportamiento de los hijos en la empresa, pero que han logrado afrontarlo mediante la comunicación. Esto sugiere un enfoque en la apertura y el diálogo para resolver los desafíos relacionados con la familia y el negocio.

En resumen, los entrevistados abordan el desafío de mantener un equilibrio entre el entorno familiar y el comportamiento de sus hijos en la empresa mediante estrategias como la separación clara entre lo empresarial y lo familiar, la resolución privada de problemas familiares y la comunicación abierta para afrontar los desafíos.

7. ¿Cómo percibe las actitudes de sus hijos en relación con los objetivos comunes de la empresa?

Entrevistado 1 (E1): Describe que, en ocasiones, discuten con su hija y su esposa sobre las metas y objetivos de la empresa, enfocándose en hacer crecer el negocio. Reconoce que las edades avanzan y que su hija podría seguir en el negocio familiar o seguir su carrera. Esto sugiere que hay conversaciones sobre los objetivos comunes de la empresa, pero también se considera la posibilidad de que los hijos persigan sus propios caminos profesionales.

Entrevistado 2 (E2): Menciona que, aunque su hijo no siempre está comprometido con el trabajo, sí participa en ocasiones. Destaca que, a pesar de tener la opción de estudiar, su hijo ha optado por trabajar en la fábrica familiar y estudiar contabilidad o psicología. Esto sugiere que su hijo está considerando sus opciones y que el entrevistado respeta sus decisiones, aunque le gustaría que asumiera responsabilidades tanto en el trabajo como en sus estudios.

Entrevistado 3 (E3): Indica que sus hijos están muy comprometidos con los objetivos de hacer crecer y mejorar la empresa. Esta respuesta sugiere una alta implicación y compromiso por parte de los hijos en la consecución de los objetivos comunes de la empresa.

En resumen, las percepciones de los entrevistados varían en cuanto a la implicación de sus hijos en los objetivos comunes de la empresa. Mientras que algunos describen discusiones sobre los objetivos y consideran diferentes opciones profesionales para sus hijos, otros destacan un alto nivel de compromiso por parte de los hijos en el crecimiento y la mejora de la empresa.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En esta sección, se abordará la discusión y las conclusiones resultantes de la presente investigación, estableciendo una comparativa entre los objetivos planteados inicialmente y los hallazgos obtenidos a partir de los resultados. Este análisis comparativo se cimentará en la revisión crítica de estudios previos citados, lo cual permitirá comprender la relevancia y el impacto de los datos obtenidos en relación con el estado del conocimiento existente en el ámbito de las empresas familiares, específicamente en lo concerniente a los factores críticos para una exitosa sucesión en este tipo de organizaciones.

4.1. Discusión

Tras el exhaustivo análisis de los resultados obtenidos en este estudio y su comparación con investigaciones previas, se destacarán las contribuciones significativas derivadas de los hallazgos. Además, se llevará a cabo un contraste entre los resultados obtenidos y las bases teóricas de referencia para fortalecer la comprensión de los descubrimientos en el contexto de la literatura existente.

En relación a las limitaciones encontradas durante el proceso, se debe resaltar la dificultad experimentada en el acceso a la información para la recolección de datos. Al solicitar la participación en la encuesta y entrevista, algunos empresarios mostraron reservas y desconfianza, expresando temores relacionados con la divulgación de información personal y detallada sobre ellos y sus negocios, lo cual limitó el alcance de la investigación.

Objetivo General

Identificar cuáles son los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares en San Juan de Lurigancho, Lima, en 2021.

Objetivos Específicos:

Valores de los hijos: La presente investigación busca determinar si los valores de los hijos son un factor crítico de éxito en la sucesión de empresas familiares. Este aspecto se relaciona con los hallazgos de Arteaga (2017), quien demostró la importancia de la comunicación efectiva y la transmisión de valores familiares en el proceso de sucesión. La coherencia en los valores entre generaciones puede influir en la continuidad y estabilidad de la empresa familiar.

Por otro lado, tanto los objetivos como los antecedentes internacionales resaltan la importancia de los valores familiares en la sucesión de empresas familiares. Los estudios internacionales como el de Ortiz (2021) destacan la persistente transmisión de valores fundamentales como un factor determinante para una transición exitosa en empresas familiares. Esto coincide con tu objetivo de identificar si los valores de los hijos son un factor crítico de éxito en la sucesión.

Personalidad de los hijos: Ambos estudios exploran la influencia de las características personales de los sucesores en el éxito de la sucesión. Arteaga (2017) destacó la importancia del liderazgo en la creación de una asamblea familiar y la comunicación eficaz, aspectos que pueden estar vinculados a la personalidad y estilo de liderazgo de los sucesores.

Así como también ambos enfatizan la influencia de la personalidad de los hijos en el éxito de la sucesión empresarial. Ortiz (2021) señala que la personalidad y el compromiso de los hijos muestran una influencia positiva en la sucesión, mientras que tu objetivo busca identificar si la personalidad de los hijos es un factor crítico de éxito en la sucesión de empresas familiares.

Comunicación hacia los hijos: La investigación también se enfoca en la comunicación como un factor crítico de éxito en la sucesión. Los hallazgos de Arteaga (2017) respaldan esta idea al demostrar que una comunicación interna efectiva es fundamental para definir el cambio generacional y la efectividad de un plan de sucesión.

Tanto los objetivos como los antecedentes internacionales resaltan la importancia de la comunicación efectiva en el proceso de sucesión. Varios estudios, como Moncayo y Ortiz (2018), destacan la comunicación familiar como un factor crucial para el éxito en la sucesión de empresas familiares.

Resolución de conflictos entre los hijos: Aunque no se aborda directamente en los antecedentes nacionales proporcionados, la importancia de manejar conflictos familiares y empresariales de manera efectiva para garantizar una transición suave y exitosa puede ser inferida de los resultados de los estudios de Solano (2017) y Rivero (2019).

Además, esta área no se aborda directamente en tus objetivos específicos, pero es destacada en los antecedentes internacionales como un factor importante para una transición exitosa. Estudios como el de Moncayo y Ortiz (2018) resaltan la importancia de abordar problemas como los conflictos familiares para alcanzar una sucesión exitosa en las empresas familiares.

Responsabilidad de los hijos: La responsabilidad y profesionalización de los sucesores son aspectos clave mencionados en los antecedentes, especialmente en los estudios de Rivero (2019) y Arce y Tananta (2021). Estos estudios destacan la importancia de la gestión efectiva y la planificación estratégica para asegurar la continuidad y el éxito de la empresa familiar.

La responsabilidad de los sucesores es un aspecto central tanto en los objetivos como en los antecedentes internacionales. Estudios como el de Miniguano (2021) subrayan la importancia de la gestión en las empresas familiares de segunda generación como factor determinante para el crecimiento y la sostenibilidad, lo que sugiere que la responsabilidad y la gestión efectiva son elementos críticos en la sucesión empresarial.

4.2. Implicancias

Implicancias Prácticas:

Los resultados de esta investigación revelan implicancias de gran relevancia para la práctica empresarial:

Acceso a la Información para la Investigación: La dificultad para obtener información por parte de algunos empresarios resalta la necesidad de desarrollar estrategias flexibles de recolección de datos y protocolos de seguridad transparentes. Estos deben abordar las reservas y desconfianzas de los participantes, facilitando así una mayor participación en futuras investigaciones.

Diversidad Educativa y Éxito Empresarial: La diversidad educativa entre los propietarios señala la importancia de programas de capacitación y transferencia de conocimientos. Estos programas deben estar diseñados para preparar a los jóvenes administradores, permitiéndoles

comprender profundamente la adaptabilidad a diferentes contextos educativos y trayectorias hacia el éxito empresarial.

Integración de Valores en Decisiones Empresariales: La desconexión entre la transmisión de valores y las decisiones empresariales destaca la urgencia de implementar programas que integren los valores en la toma de decisiones diarias de la empresa. Esto garantizará una alineación más efectiva entre los valores fundamentales y las acciones empresariales.

Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos: La variabilidad en los niveles de comunicación y en el manejo de conflictos entre propietarios e hijos resalta la necesidad de establecer protocolos claros y programas de desarrollo enfocados en habilidades de comunicación y resolución de conflictos. Estos serán fundamentales para fortalecer la transparencia y la confianza en el entorno empresarial familiar.

Responsabilidad y Sucesión Generacional: La resistencia a los cambios propuestos por los sucesores subraya la importancia de programas de mentoría, gestión de cambios y alineación de objetivos. Estos programas serán cruciales para asegurar una transición generacional exitosa y el compromiso continuo con la empresa.

Implicancias Teóricas:

Las implicancias teóricas derivadas de este estudio abren nuevas líneas de investigación y profundización en el ámbito empresarial familiar:

Transmisión de Valores y Cultura Organizacional: Los hallazgos enfatizan la necesidad de investigar modelos conceptuales que vinculen la transmisión de valores con la cultura organizacional. Esto permitirá comprender cómo los valores influyen en la toma de decisiones empresariales y en el funcionamiento de la empresa.

Liderazgo y Compromiso: La personalidad madura y el compromiso de los herederos resaltan la necesidad de estudiar más a fondo la relación entre la transmisión de valores y el liderazgo efectivo. Esto será fundamental para mantener altos niveles de compromiso laboral en entornos empresariales familiares.

Comunicación y Resolución de Conflictos: Las variaciones en los niveles de comunicación y gestión de conflictos resaltan la necesidad de explorar modelos teóricos que vinculen la comunicación interna con la resolución efectiva de conflictos en empresas familiares.

Responsabilidad y Sucesión Generacional: La falta de aceptación de cambios propuestos por sucesores sugiere la necesidad de investigar sobre la alineación de objetivos y expectativas entre generaciones. Esto será clave para asegurar una transición exitosa y un compromiso continuo en el ámbito empresarial familiar.

Implicancias Metodológicas:

Estas implicancias ofrecen orientación para el desarrollo de estrategias y enfoques metodológicos en investigaciones futuras:

Recolección de Datos y Acceso a la Información: La dificultad para acceder a información resalta la importancia de desarrollar estrategias de recolección de datos más flexibles y protocolos de seguridad para fomentar la participación en investigaciones futuras.

Protocolos de Comunicación y Resolución de Conflictos: La variabilidad en la comunicación y la gestión de conflictos resalta la necesidad de desarrollar protocolos claros y programas de formación para mejorar la comunicación interna y la resolución de conflictos.

Estrategias de Sucesión Generacional: Los resultados sugieren la importancia de implementar programas de mentoría, gestión de cambios y alineación de objetivos para asegurar una sucesión efectiva y un compromiso continuo en el ámbito empresarial familiar.

4.3. Conclusiones

Los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares en San Juan de Lurigancho, Lima 2021, son diversos y multifacéticos. A través de la identificación de factores como los valores de los hijos, su personalidad, la comunicación hacia ellos, la resolución de conflictos entre los hijos y su responsabilidad, se ha podido observar que estos elementos desempeñan un papel crucial en el proceso de sucesión dentro de las empresas familiares en este distrito.

El análisis de la muestra reveló una disparidad en la representación entre hombres y mujeres en el ámbito empresarial familiar, con un predominio masculino notable. Sin embargo, se observa una incipiente pero significativa participación de las mujeres en la gestión y dirección de empresas familiares, lo que sugiere un cambio gradual en la dinámica de género que merece mayor atención en futuras investigaciones.

En cuanto al nivel educativo de los propietarios encuestados, se evidenció una diversidad significativa, con una predominancia de formación técnica. Esta preferencia por la educación técnica sugiere una valoración destacada por el conocimiento práctico y especializado en la gestión empresarial familiar.

En términos de edad, se observa una distribución diversa entre los propietarios de empresas familiares, con una mayoría en el rango de edad de 50 a 59 años. Sin embargo, también se identifica la presencia de empresarios en etapas más avanzadas de su vida laboral,

así como de individuos relativamente más jóvenes, lo que demuestra una variedad generacional en la dirección de empresas familiares en San Juan de Lurigancho.

El análisis de la sucesión de empresas familiares en San Juan de Lurigancho, Lima 2021 revela una serie de conclusiones con respecto a los objetivos específicos de la investigación:

Valores de los hijos:

Se observa un alto nivel de compromiso por parte de los encuestados en la transmisión y consolidación de valores fundamentales entre sus hijos, con un considerable 91.8% manifestando que siempre y casi siempre se dedican a esta tarea.

Sin embargo, existe una discrepancia notable entre la intención de inculcar valores y su integración efectiva en las decisiones empresariales, ya que el 44.2% de los encuestados siente que los valores de sus hijos a veces y casi nunca influyen en el comportamiento y las decisiones empresariales.

Personalidad de los hijos:

La mayoría de los encuestados perciben que sus hijos dirigen con una personalidad madura sus responsabilidades dentro de la empresa (67.2%) y que sus actitudes reflejan el objetivo común de la compañía (68.8%), lo que sugiere un liderazgo activo y una identificación con los valores empresariales.

Comunicación hacia los hijos:

Se destaca un alto nivel de comunicación sobre la importancia de los aportes de los posibles sucesores en la empresa, con un elevado 75.41% de los dueños siempre y casi siempre comunicando esta importancia.

No obstante, un pequeño porcentaje (3.28%) apenas comunica esta importancia, señalando un área de mejora en la comunicación de valor a los herederos.

Resolución de conflictos entre los hijos:

Existe una diversidad en la percepción de los encuestados sobre la naturaleza y el manejo de los conflictos entre los hijos que trabajan en la empresa familiar, con un 56% mencionando que a veces estos conflictos generan beneficios para la familia y/o la empresa.

Sin embargo, el 51% considera que a veces es inevitable el conflicto entre los hijos debido a diferencias en la empresa, lo que destaca la complejidad de manejar las dinámicas entre hermanos en el ámbito laboral.

Responsabilidad de los hijos en cargos y tareas:

Se evidencia una alta priorización de la confianza en los hijos para que puedan cumplir con sus responsabilidades en la empresa (80.4%).

Sin embargo, un porcentaje significativo (19.7%) a veces y casi nunca fomenta esa confianza, lo que podría limitar la participación y efectividad de los hijos en la dirección del negocio.

En resumen, estos resultados subrayan la importancia de aspectos como la transmisión de valores, el liderazgo activo de los hijos, la comunicación efectiva, la gestión proactiva de conflictos y la promoción de la confianza para asegurar una sucesión exitosa en

las empresas familiares. Sin embargo, también resaltan áreas de mejora, como la integración efectiva de los valores en las decisiones empresariales y la comunicación más amplia y consistente sobre la importancia del rol de los sucesores en la empresa. Estas conclusiones ofrecen una base sólida para implementar estrategias y políticas que fortalezcan la sucesión y la continuidad en las empresas familiares de San Juan de Lurigancho, Lima.

Además, respecto a las entrevistas elaboradas en base a los objetivos planteados, que,

Valores transmitidos a lo largo de las generaciones en la empresa familiar:

Los valores transmitidos incluyen la importancia de la continuidad generacional, el compromiso personal, el esfuerzo, la resiliencia y el respeto hacia los clientes. Estos valores son fundamentales para el éxito y el crecimiento del negocio a lo largo del tiempo.

Influencia de los valores de los hijos en las decisiones y comportamientos empresariales:

Los valores transmitidos por los hijos, como el respeto hacia los clientes, la paz y la armonía en el hogar, y la responsabilidad y el compromiso, tienen una influencia significativa en los comportamientos y decisiones dentro de la empresa familiar. Estos valores promueven un ambiente de respeto, responsabilidad y compromiso tanto hacia los clientes como hacia los compañeros de trabajo.

Planificación y asignación de cargos dentro de la empresa en función de las competencias de los hijos:

Las asignaciones de cargos pueden basarse en una combinación de aprendizaje práctico, observación, guía parental y consideración de las habilidades y competencias individuales de los hijos.

Dificultades al asignar roles a los hijos basándose en sus competencias:

En general, los entrevistados no han experimentado dificultades significativas al asignar roles a sus hijos basándose en sus competencias, destacando la importancia de la responsabilidad, la comunicación y la flexibilidad en la gestión de las relaciones familiares y empresariales dentro de la empresa familiar.

Formación y potenciación de los hijos en relación con los valores iniciales de la empresa:

Se utilizan diversas estrategias, como la educación formal, el apoyo a las decisiones educativas de los hijos y la integración de los valores empresariales en el entorno familiar, para continuar formando y potenciando a los hijos en relación con los valores iniciales de la empresa.

Mantenimiento del equilibrio entre el entorno familiar y el comportamiento de los hijos en la empresa:

Se emplean estrategias como la separación clara entre lo empresarial y lo familiar, la resolución privada de problemas familiares y la comunicación abierta para afrontar los desafíos de mantener un equilibrio entre el entorno familiar y el comportamiento de los hijos en la empresa.

Actitudes de los hijos en relación con los objetivos comunes de la empresa:

Las percepciones de los entrevistados varían en cuanto a la implicación de sus hijos en los objetivos comunes de la empresa, desde discusiones sobre los objetivos y consideración de diferentes opciones profesionales hasta un alto nivel de compromiso en la consecución de dichos objetivos.

Debido a ello, se han identificado algunas áreas específicas de mejora en base al estudio realizado, que,

- A pesar del alto nivel de compromiso en la transmisión de valores, existe una discrepancia notable en cuanto a su integración efectiva en las decisiones empresariales. Para mejorar esta área, se podría implementar programas de capacitación o talleres que ayuden a los propietarios a entender cómo los valores familiares pueden ser aplicados de manera práctica en la toma de decisiones empresariales.
- Aunque la mayoría de los propietarios comunican la importancia de los aportes de los posibles sucesores, un pequeño porcentaje apenas comunica esta importancia. Se puede mejorar esta área mediante la implementación de estrategias de comunicación más amplias y consistentes, que incluyan reuniones periódicas con los sucesores para discutir su papel en la empresa y cómo pueden contribuir al éxito futuro del negocio.
- Dada la diversidad en la percepción de los encuestados sobre la naturaleza y el manejo de los conflictos entre los hijos, es importante implementar estrategias de gestión proactiva de conflictos. Esto podría incluir la creación de políticas o

procedimientos formales para resolver disputas, así como la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo entre los miembros de la familia.

- Aunque la mayoría de los propietarios muestran confianza en sus hijos para cumplir con sus responsabilidades, un porcentaje significativo a veces y casi nunca fomenta esa confianza. Se puede mejorar esta área mediante el establecimiento de objetivos claros y medibles para los sucesores, así como el reconocimiento y la recompensa por los logros alcanzados en la empresa.

Por lo tanto, basándonos en las conclusiones obtenidas, planteamos recomendaciones prácticas a los propietarios de empresas familiares en San Juan de Lurigancho, Lima, que conllevarían a fortalecer la sucesión y la continuidad en las empresas familiares y garantizar un proceso de sucesión más exitoso en el futuro.

- Se sugiere desarrollar programas de capacitación para propietarios y posibles sucesores que enfatizan cómo aplicar los valores familiares en la toma de decisiones empresariales. Esto puede ayudar a cerrar la brecha entre la intención de inculcar valores y su implementación efectiva en la empresa.
- Implementar estrategias de comunicación más amplias y consistentes, como reuniones periódicas con los sucesores, para discutir su importancia y contribución potencial al éxito futuro del negocio.
- Establecer políticas o procedimientos formales para resolver disputas entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo puede ayudar a reducir la aparición de conflictos y promover relaciones laborales más armoniosas.

- Establecer objetivos claros y medibles para los sucesores, y reconocer y recompensar los logros alcanzados en la empresa. Esto puede ayudar a aumentar la confianza de los propietarios en sus hijos y promover una mayor participación y efectividad en la dirección del negocio.

Referencias

Arce K. y Tananta D. (2021). Relación de la Gestión del Cambio con el proceso de transición generacional en las empresas familiares PYMES del sector comercial textil en Lima en el período 2010-2020. [Tesis de Titulación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.

<http://hdl.handle.net/10757/667989>

Arteaga W. (2017). Gestión de la comunicación y su relación con la sucesión de poder en el colegio Los Hijos de María de Zárate 2016 [Tesis de titulación, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL.

<https://hdl.handle.net/20.500.14005/2824>

Barreto, M. (2017). Factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay –2017. [Tesis de titulación, Universidad San Pedro - Yungay]. Repositorio Institucional USP. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/9684>

Casillas, J. Díaz, M., Rus, S., y Vásquez, A. (2014). La gestión de la empresa familiar (2da. ed.). Paraninfo.

<https://ebooks.paraninfo.es/library/publication/la-gestion-de-la-empresa-familiar-conceptos-casos-y-soluciones-2a-edicion-e-book>

Cucurull, T. (2021). La fiducia sucesoria en la empresa familiar. Revista Crítica de Derecho Inmobiliario. págs. 317-348.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7821217>

Da Silva, S. (2015). La sucesión en la empresa familiar. [Tesis de maestría, Universidad de Oviedo] Repositorio Institucional de la Universidad de Oviedo.

<http://hdl.handle.net/10651/33361>

Doredo, S. (2019). El Método EFE - Empresas Familiares Exitosas. (1.er ed). Editorial El Ateno Espinoza, E., y Toscano, D. (2015). Metodología de Investigación Educativa

y Técnica (1ra. ed.). Machala: Ecuador.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6704>

Farinango K. (2020). Factores estratégicos que influyen en las empresas familiares. [Tesis de Titulación, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte.

<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10453>

Fresno, C. (2017). La formación de Valores: reto del Siglo XXI (1ra. ed.) Editorial Universitaria.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oX71DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=definicion+valores&ots=mcxpF8gYEO&sig=4xXuZ-CXoBVSQqT-MsN4Y53GSL8#v=onepage&q=definicion%20valores&f=false>

Gallo, M. (1992). Tipologías de las empresas familiares. Revista Empresa y Humanismo, Vol. VIII,2/04, pp. 241-258.

Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar, Vol. 12. La Caixa.

Hernández, R., Collado, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Huamán E. (2016)., El proceso de sucesión en cinco empresas familiares de la ciudad de Cajamarca, Perú. [Título de titulación, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Repositorio Digital UPAGU.

<http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/257>

Ludeña, K., y Rivas, M. (2017). Análisis de estrategias para la implementación de un plan de sucesión en las empresas familiares PYMES de Guayaquil. [Tesis de titulación, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil.

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/29224>

- Manzano, G., Ayala, J., y Schumacher, A. (2021). SUCESSÃO EXITOSA: O CONTEXTO DO ENTORNO E O PLANO DE SUCESSÃO. RAE- Revista de Administração de Empresa. Volumen 61.17. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210602x>
- Mendoza E. y Mendoza Y. (2016)., Tres claves de éxito de la familia empresaria. Un camino hacia la profesionalización (1ra. ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- Miniguano M. (2021). La gestión de las empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad en las empresas artesanales de calzado de la ciudad de Ambato. [Tesis de Titulación, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Digital UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/34012>
- Molina, P., Botero S., y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Revista Pensamiento y Gestión. Revista Científica y Pensamiento de Gestión, 41, 149. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7974>
- Moreira, C., y Tutiven, J. (2017). La problemática de la sucesión en las empresas familiares. Revista Publicando, 4(11 (2), 294-305. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/565>
- Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la Investigación (2da. ed.). Limusa Noriega Editores https://books.google.com.pe/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n.html?id=ZEJ7-0hmvhwC&redir_esc=y
- Navarro, C. (2019). La motivación laboral en empresas familiares: una revisión de la literatura científica. [Tesis de titulación, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/24051>
- Nicomedes, T. (2018) Tipos de Investigación, Repositorio institucional – Universidad Santo Domingo de Guzmán, 1,4.

https://core.ac.uk/display/250080756?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1

Ortiz M. (2021). El Liderazgo generacional en las empresas familiares del sector agrícola del cantón Palora. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Digital UTA.

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31975>

Palafox , M., Ochoa, S., y Jacobo, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. Revista Científica "Visión del futuro", vol.23, núm. 2, 73-89. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357960138005/html/>

Peersman, G. (2014). Sinopsis: Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de Impacto, Síntesis Metodológica, n.º10, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.

https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_10_data_collection_analysis_spa.pdf

Rivero E. (2019). La influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, 2016 – 2018. [Tesis de Doctor, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. CYBERTESIS Repositorio de Tesis Digitales UNMSM.

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/11322>

Rosario Peiró, 08 de abril, 2021. Comunicación. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>

Solano A. (2017). La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca. [Tesis de Doctor, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. CYBERTESIS Repositorio de Tesis Digitales UNMSM.

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/7031>

Tong, A.(s.f.). Las siete empresas familiares más grandes del Perú. COSAS.

<https://cosas.pe/lifestyle/229973/las-siete-empresas-familiares-mas-grandes-del-peru/>

- Quintero, E., y Alviar, D. (2020). Factores que inciden en los procesos de sucesión en las empresas familiares Frisby, Sayonara y Pantojitos del sector de alimentos en Pereira. [Tesis de titulación, Universidad Católica de Pereira]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Pereira - RIBUC. <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/6288>
- Reguant, M., y Martínez, F. (2014). Operacionalización de conceptos/variables. Barcelona: Dipòsit Digital de la UB. <http://hdl.handle.net/2445/57883>
- Riquelme, D. (2020). La sucesión en la empresa familiar. [Tesis de bachiller, Universidad de Alicante]. RUA. <http://hdl.handle.net/10045/107818>
- Rodríguez, E. (2019). Factores de éxito empresarial y su relación con la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Digital Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39023>
- Rodríguez, M. (27 de julio de 2023), Pablo Montalbetti: “Solo el 4% de empresas familiares pasan a la cuarta generación”, El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/emprendimientos-peru-pablo-montalbetti-solo-el-4-de-empresas-familiares-pasan-a-la-cuarta-generacion-negocio-familiar-futuro-economico-deudas-inversiones-noticia/>
- Moncayo, A., y Ortiz, T. (2018). Análisis de los factores de éxito y fracaso y su incidencia en el cambio generacional de las empresas familiares en el Cantón Milagro-Ecuador. [Tesis de titulación, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio UNEMI. <https://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/3892>
- Schwarz M. (2016). Eficacia del proceso de sucesión en empresas familiares vinculadas a la mediana minería formal peruana. Revista Científica de la UCSA, Vol.3 N°2 6-7. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/257>
- "Se crean 20,000, 80% de empresas son familiares (29 de julio de 2019). El Peruano <https://elperuano.pe/noticia/81789-80-de-empresas-son-familiares>"

Seelbach, G. (2019). Teorías de la personalidad (1ra. ed.). Red Tercer Milenio.

<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-andina-nestor-caceres-velasquez/neuropsicologia/teorias-de-la-personalidad/6177502>

Villalobos, E. (2020). Impacto de la sucesión de liderazgo en el compromiso laboral en una empresa familiar. [Tesis de titulación, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de tesis USAT.

<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2900>

ANEXOS

ANEXO N°1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
“Sucesión de empresas familiares, un análisis de sus factores de éxito, San Juan de Lurigancho, Lima 2021”	¿Cuáles son los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho, ¿Lima 2021?	Identificar cuáles son los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho, Lima 2021.	No Aplica, por ser un estudio descriptivo.	Sucesión de empresas familiares	ENFOQUE: Cuantitativo- Cualitativo
	PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS		TIPO DE INVESTIGACIÓN: Básica, descriptiva comparativa
	¿Los valores de los hijos es un factor crítico de éxitos en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?	Identificar si los valores de los hijos es uno de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021.	No Aplica, por ser un estudio descriptivo.		NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Explicativa
	¿La personalidad de los hijos es un factor crítico de éxitos en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?	Identificar si la personalidad de los hijos es uno de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021.			DISEÑO: No experimental, de corte transversal.
	¿La personalidad de los hijos es un factor crítico de éxitos en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?	Identificar si la comunicación hacia los hijos es uno de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021.			POBLACIÓN: Propietarios
	¿La personalidad de los hijos es un factor crítico de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?	Identificar si la resolución de conflictos entre los hijos es uno de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021.			MUESTRA: 64 empresas que desarrollan sus actividades económicas en el distrito de San Juan de Lurigancho.
	¿La personalidad de los hijos es un factor crítico de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021?	Identificar si la responsabilidad de los hijos es uno de los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares, San Juan de Lurigancho 2021.			TÉCNICA: Encuesta y entrevista
		INSTRUMENTO: Cuestionario – Guía de preguntas			

ANEXO 02: FORMATO DE VALIDACIÓN JUICIO

- **Jurado 1:** Mag. Vargas Merino Jorge Alberto

Matriz de Operacionalización, Matriz de Consistencia y Formato de Validez

Ver 3 mensajes más



Fabiola Medaly Doria Blanco

Sáb 11/09/2021 2:44

Para: Jorge Alberto Vargas Merino



Profesor Jorge Vagas:

Buenos días, espero que se encuentre muy bien, asimismo envío el Word donde adjunto lo siguiente:

1. Matriz de Operacionalización
2. Matriz de Consistencia
3. Formato de validez JUICIO DE EXPERTOS

En referencia a la tesis que vengo elaborando: "Sucesión de empresas familiares, un análisis de sus factores críticos de éxito, San Juan de Lurigancho, Lima 2021".

Saludos Cordiales,

Atte,
Fabiola M. Doria Blanco

Matriz de Operacionalización, Matriz de Consistencia y Formato de Validez



Jorge Alberto Vargas Merino

Dom 12/09/2021 22:33

Para: Fabiola Medaly Doria Blanco



Estimada Fabiola,
Remito la validación, adjunto tu formato firmado.

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DE SUCESION DE EMPRESAS FAMILIARES

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado sucesión de empresas familiares. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 20 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Nombre y Apellido	VARGAS MERINO JORGE ALBERTO		
Sexo:	Varón	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)	10		
Grado académico:	Bachiller	Magister	Doctor
Área de Formación académica	Clínica	Educativa	Social
	Organizacional	Otro:	
Áreas de experiencia profesional			
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años	10 años o más

II. Breve explicación del constructo

La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: «la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo»

III. Criterios de Calificación

a. Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para identificar los factores críticos de éxito se determinará con una calificación que varía de 1 a 5 El ítem “Nada relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 0), “poco relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 1), “relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 2) y “completamente relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 3).

<i>Nada relevante</i>	<i>Poco relevante</i>	<i>Relevante</i>	<i>Totalmente relevante</i>
0	1	2	3

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 1 a 5: El ítem “No es coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 0), “poco coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares (puntaje 1), “coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 2) y es “totalmente coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares (puntaje 3).

<i>Nada coherente</i>	<i>Poco coherente</i>	<i>Coherente</i>	<i>Totalmente coherente</i>
0	1	2	3

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de “Nada Claro” (0 punto), “medianamente claro” (puntaje 1), “claro” (puntaje 2), “totalmente claro” (puntaje 3)

<i>Nada claro</i>	<i>Poco claro</i>	<i>Claro</i>	<i>Totalmente claro</i>
0	1	2	3

ITEMS		Relevancia				Coherente				Claridad				Sugerencias
Valores Los valores de los hijos durante el crecimiento del negocio.														
N°	Ítems													
1	¿Los hijos que trabajan en su empresa continúan con los mismos valores desde su generación?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	¿Los valores de sus hijos dan sentido al comportamiento y decisiones en su empresa?													
3	¿Planifica objetivamente los cargos según la competencia de sus hijos?													
4	¿Sigue formando y potenciando a sus hijos sobre los valores implantados desde que se fundó la empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Personalidad La personalidad implantada en la empresa familiar.														
N°	Ítems													
5	¿Su entorno familiar mantiene el equilibrio de comportamiento de los hijos en la empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
6	¿Las actitudes de sus hijos reflejan el objetivo común en la compañía?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
7	¿Sus hijos tienen el mismo compromiso para trabajar en los elementos patrimoniales?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
8	¿Sus hijos dirigen con personalidad madura sus responsabilidades?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Comunicación La comunicación de los dueños con los hijos que trabajan en su compañía.														
N°	Ítems													
09	¿Comunica sus planes empresariales con los hijos que forman parte de su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
10	¿Alienta a sus hijos sobre el futuro que pueden tener si permanecen trabajando en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
11	¿Comunica a sus posibles sucesores la importancia de sus aportes en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
12	¿Durante estos años ha fortalecido la confianza al punto que sus hijos hayan demostrado deseo de ser sucesores?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Resolución de Conflictos Resolución de conflictos entre los hijos, dentro de la empresa familiar.														

N°	Items	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
13	¿Es inevitable el conflicto entre sus hijos cuando existen diferencias en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
14	¿Las necesidades y perspectivas crean conflictos entre los posibles sucesores de su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
15	¿Permite pasar mucho tiempo cuando se presentan conflictos entre sus hijos?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
16	¿Los conflictos presentados entre sus hijos le ha ayudado a retribuir en algún momento de forma positiva a favor familiar y/o empresarial?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	Responsabilidad Responsabilidad de los hijos cuando asumen cargos y/o tareas.												
N°	Items	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
17	¿Establece los límites de la propiedad de la empresa y la familia?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
18	¿Está dispuesto aceptar cambios de su sucesor en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
19	¿Se involucran sus hijos en su compañía?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
20	¿Prioriza la confianza con sus hijos para que puedan cumplir sus responsabilidades en la empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3

Las alternativas de respuesta van de 1 al 4 y tienen las siguientes expresiones:

1 2 3 4 5

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre

FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 41843715

- **JURADO 2: Mag. Cesar Bezada**

Solicito su apoyo para la Validación de cuestionario de TESIS

2



Fabiola Medaly Doria Blanco

Dom 19/09/2021 9:08

Para: Cesar Alfredo Bezada Sanchez



Estimado profesor Cesar Bezada :

Buenos días, me encuentro a puertas de culminar mi carrera profesional de Administración, y me encuentro desarrollando mi tesis sobre: "Sucesión de empresas familiares, un análisis de sus factores críticos de éxito, San Juan de Lurigancho, 2021", y para continuar con la elaboración de la misma recurro gentilmente a usted para que me apoye con la Validación de mi cuestionario. Mi tesis consta de 1 variable Sucesión de Empresas Familiares, para la realización le envío el formato adjunto con lo siguiente:

1. Matriz de Operacionalización
2. Matriz de Consistencia
3. Formato de validez JUICIO DE EXPERTOS

Por favor solicito su apoyo en evaluar y completar con su firma y DNI el formato.

De antemano quedo muy agradecida por su valioso tiempo y apoyo.

Saludos Cordiales

Atte,
Fabiola M. Doria Blanco
Celular: 965037269

Solicito su apoyo para la Validación de cuestionario de TESIS

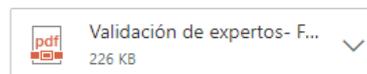
2



Cesar Alfredo Bezada Sanchez

Lun 20/09/2021 13:25

Para: Fabiola Medaly Doria Blanco



Buenas tardes Fabiola,

Adjunto lo solicitado.

Saludos,

Ing. César Bezada

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DE SUCESION DE EMPRESAS FAMILIARES

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado sucesión de empresas familiares. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 20 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Nombre y Apellido	César Bezada		
Sexo:	Varón	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)	7		
Grado académico:	Bachiller	Magister	Doctor
Área de Formación académica	Clínica	Educativa	Social
	Organizacional	Otro:	
Áreas de experiencia profesional			
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años	10 años a mas

II. Breve explicación del constructo

La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: «la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo»

III. Criterios de Calificación

a. Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para identificar los factores críticos de éxito se determinará con una calificación que varía de 1 a 5 El ítem “Nada relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 0), “poco relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 1), “relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 2) y “completamente relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 3)

familiares” (puntaje 3).

<i>Nada relevante</i>	<i>Poco relevante</i>	<i>Relevante</i>	<i>Totalmente relevante</i>
0	1	2	3

b . Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 1 a 5: El ítem “No es coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 0), “poco coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares (puntaje 1), “coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 2) y es “totalmente coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares (puntaje 3).

<i>Nada coherente</i>	<i>Poco coherente</i>	<i>Relevante</i>	<i>Totalmente relevante</i>
0	1	2	3

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de “Nada Claro” (0 punto), “medianamente claro” (puntaje 1), “claro” (puntaje 2), “totalmente claro” (puntaje 3)

<i>Nada claro</i>	<i>Poco claro</i>	<i>Claro</i>	<i>Totalmente claro</i>
0	1	2	3

ITEMS		Relevancia				Coherente				Claridad				Sugerencias
Valores Los valores de los hijos durante el crecimiento del negocio.														
N°	Items													
1	¿Los hijos que trabajan en su empresa continúan con los mismos valores desde su generación?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	¿Los valores de sus hijos dan sentido al comportamiento y decisiones en su empresa?													
3	¿Planifica objetivamente los cargos según la competencia de sus hijos?													
4	¿Sigue formando y potenciando a sus hijos sobre los valores implantados desde que se fundó la empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Personalidad La personalidad implantada en la empresa familiar.														
N°	Items													
5	¿Su entorno familiar mantiene el equilibrio de comportamiento de los hijos en la empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
6	¿Las actitudes de sus hijos reflejan el objetivo común en la compañía?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
7	¿Sus hijos tienen el mismo compromiso para trabajar en los elementos patrimoniales?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
8	¿Sus hijos dirigen con personalidad madura sus responsabilidades?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Comunicación La comunicación de los dueños con los hijos que trabajan en su compañía.														
N°	Items													
09	¿Comunica sus planes empresariales con los hijos que forman parte de su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
10	¿Alienta a sus hijos sobre el futuro que pueden tener si permanecen trabajando en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
11	¿Comunica a sus posibles sucesores la importancia de sus aportes en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
12	¿Durante estos años ha fortalecido la confianza al punto que sus hijos hayan demostrado deseo de ser sucesores?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Resolución de Conflictos Resolución de conflictos entre los hijos, dentro de la empresa familiar.														

N°	Items																		
13	¿Es inevitable el conflicto entre sus hijos cuando existen diferencias en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3						
14	¿Las necesidades y perspectivas crean conflictos entre los posibles sucesores de su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3						
15	¿Permite pasar mucho tiempo cuando se presentan conflictos entre sus hijos?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3						
16	¿Los conflictos presentados entre sus hijos le ha ayudado a retribuir en algún momento de forma positiva a favor familiar y/o empresarial?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3						
	Responsabilidad Responsabilidad de los hijos cuando asumen cargos y/o tareas.																		
N°	Items																		
17	¿Establece los límites de la propiedad de la empresa y la familia?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3						
18	¿Está dispuesto aceptar cambios de su sucesor en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3						
19	¿Se involucran sus hijos en su compañía?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3						
20	¿Prioriza la confianza con sus hijos para que puedan cumplir sus responsabilidades en la empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3						

Las alternativas de respuesta van de 1 al 4 y tienen las siguientes expresiones:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre



FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 46652180

- **JURADO 3: Mag. Claudio Marangon**

 **Fabiola Medaly Doria Blanco**
Para: Claudio Martin Marangon Farro Mié 15/09/2021 22:14

 Validación_FabiolaDoriaBlanc...
69 KB

Estimado profesor Claudio Marangon:

Buenas noches, me encuentro a puertas de culminar mi carrera profesional de Administración, y me encuentro desarrollando mi tesis sobre: "Sucesión de empresas familiares, un análisis de sus factores críticos de éxito, San Juan de Lurigancho, 2021", y para continuar con la elaboración de la misma recurro gentilmente a usted para que me apoye con la Validación de mi cuestionario. Mi tesis consta de 1 variable Sucesión de Empresas Familiares, para la realización le envío el formato adjunto con lo siguiente:

1. Matriz de Operacionalización
2. Matriz de Consistencia
3. Formato de validez JUICIO DE EXPERTOS

Por favor solicito su apoyo en evaluar y completar con su firma y DNI el formato.

De antemano quedo muy agradecida por su valioso tiempo y apoyo.

Saludos Cordiales

Atte,
Fabiola M. Doria Blanco
Celular: 965037269

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

 **Claudio Martin Marangon Farro**
Para: Fabiola Medaly Doria Blanco Jue 16/09/2021 21:04

 Validación_FabiolaDoriaBlanc...
87 KB

Estimada Fabiola:

Buenas noches; remito lo solicitado, esperando te sea de utilidad.

¡¡¡Te deseo el mayor de los éxitos, en la presentación de tu trabajo!!!

Saludos,

Mg. Claudio Marangon

...

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DE SUCESION DE EMPRESAS FAMILIARES

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado **sucesión de empresas familiares**. En ese sentido, solicito pueda evaluar **los 20 ítems** en tres criterios: **Relevancia, coherencia y claridad**. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

IV. Datos Generales

Nombre y Apellido	Claudio Maragon		
Sexo:	Varón	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)	17		
Grado académico:	Bachiller	Magister	Doctor
Área de Formación académica	Clínica	Educativa	Social
	Organizacional	Otro:	
Áreas de experiencia profesional			
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años	10 años a mas

V. Breve explicación del constructo

La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: «la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo»

VI. Criterios de Calificación

a. Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para identificar los factores críticos de éxito se determinará con una calificación que varía de 1 a 5. El ítem “Nada relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 0), “poco relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 1), “relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 2) y “completamente relevante para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 5).

familiares” (puntaje 3).

<i>Nada relevante</i>	<i>Poco relevante</i>	<i>Relevante</i>	<i>Totalmente relevante</i>
0	1	2	3

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 1 a 5: El ítem “No es coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 0), “poco coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares (puntaje 1), “coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares” (puntaje 2) y es “totalmente coherente para identificar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas familiares (puntaje 3).

<i>Nada coherente</i>	<i>Poco coherente</i>	<i>Relevante</i>	<i>Totalmente relevante</i>
0	1	2	3

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de “Nada Claro” (0 punto), “medianamente claro” (puntaje 1), “claro” (puntaje 2), “totalmente claro” (puntaje 3)

<i>Nada claro</i>	<i>Poco claro</i>	<i>Claro</i>	<i>Totalmente claro</i>
0	1	2	3

ITEMS		Relevancia				Coherente				Claridad				Sugerencias
Valores Los valores de los hijos durante el crecimiento del negocio.														
N°	Items													
1	¿Los hijos que trabajan en su empresa continúan con los mismos valores desde su generación?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Coherente y Totalmente Claro
2	¿Los valores de sus hijos dan sentido al comportamiento y decisiones en su empresa?													
3	¿Planifica objetivamente los cargos según la competencia de sus hijos?													
4	¿Sigue formando y potenciando a sus hijos sobre los valores implantados desde que se fundó la empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Totalmente Relevante, Totalmente Coherente y Totalmente Claro
Personalidad La personalidad implantada en la empresa familiar.														
N°	Items													
5	¿Su entorno familiar mantiene el equilibrio de comportamiento de los hijos en la empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Coherente y Totalmente Claro
6	¿Las actitudes de sus hijos reflejan el objetivo común en la compañía?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Coherente y Totalmente Claro
7	¿Sus hijos tienen el mismo compromiso para trabajar en los elementos patrimoniales?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Coherente y Totalmente Claro
8	¿Sus hijos dirigen con personalidad madura sus responsabilidades?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Totalmente Relevante, Totalmente Coherente y Totalmente Claro
Comunicación La comunicación de los dueños con los hijos que trabajan en su compañía.														
N°	Items													
09	¿Comunica sus planes empresariales con los hijos que forman parte de su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Coherente y Totalmente Claro
10	¿Alienta a sus hijos sobre el futuro que pueden tener si permanecen trabajando en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Coherente y Totalmente Claro
11	¿Comunica a sus posibles sucesores la importancia de sus aportes en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Totalmente Relevante, Totalmente Coherente y Totalmente Claro
12	¿Durante estos años ha fortalecido la confianza al punto que sus hijos hayan demostrado deseo de ser sucesores?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Coherente y Totalmente Claro
Resolución de Conflictos Resolución de conflictos entre los hijos, dentro de la empresa familiar.														

N°	Ítems													
13	¿Es inevitable el conflicto entre sus hijos cuando existen diferencias en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Totalmente Relevante, Totalmente Coherente y Totalmente Claro
14	¿Las necesidades y perspectivas crean conflictos entre los posibles sucesores de su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Coherente y Totalmente Claro
15	¿Permite pasar mucho tiempo cuando se presentan conflictos entre sus hijos?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Coherente y Totalmente Claro
16	¿Los conflictos presentados entre sus hijos le ha ayudado a retribuir en algún momento de forma positiva a favor familiar y/o empresarial?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Coherente y Totalmente Claro
Responsabilidad Responsabilidad de los hijos cuando asumen cargos y/o tareas.														
N°	Ítems													
17	¿Establece los límites de la propiedad de la empresa y la familia?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Totalmente Relevante, Totalmente Coherente y Totalmente Claro
18	¿Está dispuesto aceptar cambios de su sucesor en su empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Totalmente Relevante, Totalmente Coherente y Totalmente Claro
19	¿Se involucran sus hijos en su compañía?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Relevante, Totalmente Coherente y Totalmente Claro
20	¿Prioriza la confianza con sus hijos para que puedan cumplir sus responsabilidades en la empresa?	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Totalmente Relevante, Totalmente Coherente y Totalmente Claro

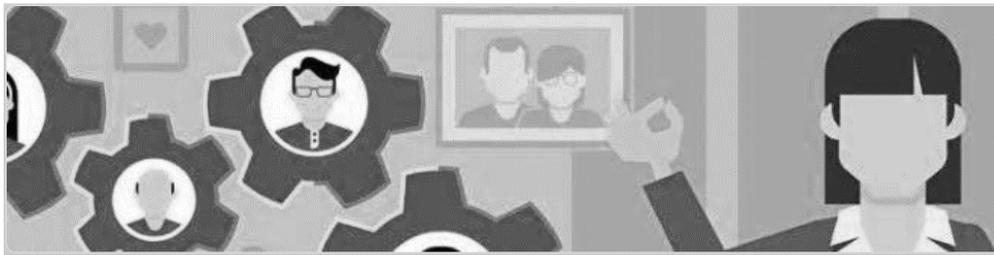
Las alternativas de respuesta van de 1 al 4 y tienen las siguientes expresiones:

1
2
3
4
5
Nunca
Casi Nunca
A veces
Casi siempre
Siempre



FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 09486971

ANEXO N°3: CUESTIONARIO EN FORMULARIO DE GOOGLE



Sucesión de empresas familiares, un análisis de sus factores críticos de éxito, San Juan de Lurigancho, Lima 2021

Leer cuidadosamente las siguientes preguntas de manera atenta, seleccione una sola respuesta, marcando con una (x). El siguiente instrumento está estructurado por 20 ítems.

Indicar por favor tu género: *

- Femenino
- Masculino

Grado de instrucción: *

- Secundaria
- Técnica
- Universitaria

Edad:

Texto de respuesta breve

1.¿Los hijos que trabajan en su empresa continúan con los mismos valores desde su generación?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces

ANEXO N°4: CUESTIONARIO FÍSICO

ENCUESTA SOBRE “SUCESION DE EMPRESAS FAMILIARES”

Esta encuesta se realiza en el marco de la Tesis de Investigación para obtener el Título profesional de Licenciada en Administración de la Universidad Privada del Norte. La presente tesis lleva por título: “Sucesión de empresas familiares, un análisis de sus factores críticos de éxito, San Juan de Lurigancho, Lima 2021”.

Género:

1. Masculino (___)

2. Femenino ()

Edad:

49

Grado de Instrucción:

Secundaria Completa

Es una empresa Familiar: () (No)

Por favor marcar con un aspa (x) dentro del paréntesis la respuesta correcta.

1. ¿Los hijos que trabajan en su empresa continúan con los mismos valores desde su generación?

Nunca (___) Casi Nunca (___) A veces (___) Casi Siempre (___) Siempre ()

2. ¿Los valores de sus hijos dan sentido al comportamiento y decisiones en su empresa?

Nunca (___) Casi Nunca (___) A veces (___) Casi Siempre () Siempre (___)

3. ¿Planifica objetivamente los cargos según la competencia de sus hijos?

Nunca (___) Casi Nunca (___) A veces (___) Casi Siempre (___) Siempre ()

4. ¿Sigue formando y potenciando a sus hijos sobre los valores implantados desde que se fundó la empresa?

Nunca (___) Casi Nunca (___) A veces (___) Casi Siempre () Siempre (___)

5. ¿Su entorno familiar mantiene el equilibrio de comportamiento de los hijos en la empresa?

Nunca (___) Casi Nunca (___) A veces (___) Casi Siempre () Siempre (___)

6. ¿Las actitudes de sus hijos reflejan el objetivo común en la compañía?

Nunca (___) Casi Nunca (___) A veces () Casi Siempre (___) Siempre (___)

ANEXO N°5: GUIA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA - “SUCESION DE EMPRESAS FAMILIARES”

Género:

1. Masculino (X)

2. Femenino (___)

Edad: 39 años

Guía de Entrevista – E1

- 1. ¿Cómo describiría los valores que han sido transmitidos a lo largo de las generaciones en su empresa familiar?**

Mi hija se encuentra estudiando, desea que se dedica también a su empresa, están aprendiendo ambos adaptándose al rubro.

- 2. ¿En qué medida cree que los valores de sus hijos influyen en las decisiones y comportamientos dentro de la empresa?**

Por esa parte a los clientes que vienen hay que tratarlos con respeto, le hablan a ella que sea una respetuosa con los clientes, que por ellos nosotros también vivimos con el transcurso de las ventas si trataríamos mal a las personas, ellas no regresarían y seguir adelante el respeto más que todo.

- 3. ¿Cómo planifica y asigna objetivamente los cargos dentro de la empresa en función de las competencias de sus hijos?**

De esa parte si pone ganas, la venta es todos los días no solo se espera los fines de semana, el buen trato a las personas que nos compran debe de ser todos los días, el ritmo de trabajo es todos los días de acuerdo como nos enfocamos.

- 4. ¿Ha experimentado alguna vez dificultades al asignar roles a sus hijos basándose en sus competencias?**

Por esa parte no, ella pone de su parte y aprende, todos aprendemos, no es que nacimos aprendiendo, todo se aprende en el transcurso del día.

- 5. ¿Cómo ha continuado formando y potenciando a sus hijos en relación con los valores iniciales de la empresa?**

Ese es el objetivo, trabajar para que nuestros hijos sean profesionales darle un hogar como padres, mi hija se está educando.

*Indicó antes de la grabación que su hija está estudiando la carrera de contabilidad.

6. ¿Cómo aborda el desafío de mantener un equilibrio entre el entorno familiar y el comportamiento de sus hijos en la empresa?

En esa parte los problemas, tratamos de solucionarlo entre familia, en la casa más que todo, no hacerlo público, los problemas de hogar se solucionan en el hogar no debe afectar al negocio.

A veces las personas si te equivocaste van a pensar mal, que siempre lo hago y por eso hay que concentrarse en el trabajo a veces de eso vivimos, con eso le damos educación a nuestros hijos.

7. ¿Cómo percibe las actitudes de sus hijos en relación con los objetivos comunes de la empresa?

A veces cuando nos sentamos hablar con ella, con mi esposa y nuestras metas es seguir para adelante, hasta donde llegar, el objetivo es hacer crecer el negocio y no tener solo uno, las edades nos pasan y si es que dios permite mi hija seguirá en el negocio o tal vez con su carrera.

ENTREVISTA - “SUCESION DE EMPRESAS FAMILIARES”

Género:

1. Masculino (___)

2. Femenino (X)

Edad: 37 años

Guía de Entrevista

1. ¿Cómo describiría los valores que han sido transmitidos a lo largo de las generaciones en su empresa familiar?

Él está tratando de seguir como hemos logrado el negocio, mamá sabes este año voy a descansar, pero voy a ayudar a mi papá y de repente más adelante estudio y trabajo, nosotros también le decimos te vamos a dar todo el apoyo con ayudarte en abrir un negocio, deseo que mi hijo crezca en el ámbito empresarial de su papá, queremos que mi hijo ponga su empeño tu trabajo tu habilidad ya casi tú tienes todo.

2. ¿En qué medida cree que los valores de sus hijos influyen en las decisiones y comportamientos dentro de la empresa?

Como le digo sus valores gracias a dios es una persona que no sale mucho a la calle otro también que en la casa no discutimos en la casa tratamos de llevar una familia pasiva, no en la casa no hay discusión o peleas insultos malas palabras, como algunas parejas, tratamos de no llevar esa relación con mi esposo y entonces el también se siente pasivo en la casa, no es mucho como en el caso de mi sobrina que su papá mucho discute, en esta casa siento mucho problema entonces se refugian se van en los amigos en este caso mi hijo no para en la casa tranquilo gracias a dios es respetuoso para en la casa tiene 19 años hasta ahorita nunca como de repente muchos jovencitos quieren salir los enamoraditas sus amiguitas conversando no gracias a dios, todo tranquilo. No he presentado problemas específicos desde inicial hasta el colegio, yo era la preocupada que en la casa tienen un comportamiento en el colegio otro comportamiento, he estado al pie detrás de él, sin embargo todos los profesores han dado buenas referencias de mi hijo, entonces yo también en casa siempre le digo si hay una niña que te gusta de repente si ella no quiere estar contigo no le fuerces porque ahora la ley dice si tu le rosas a una niña pueden decir me estas manoseando y

siempre aconsejándole, siempre inculcándole el respeto a todos, con el buen ejemplo en casa.

3. ¿Cómo planifica y asigna objetivamente los cargos dentro de la empresa en función de las competencias de sus hijos?

Raras veces viene a quedarse o atender, viene un ratito y se va, porque más se enfoca en la fábrica de su papá, todo lo que él hace, ve se guía como es el trato a personal.

4. ¿Ha experimentado alguna vez dificultades al asignar roles a sus hijos basándose en sus competencias?

Es un jovencito que si yo le dejo una tarea es muy responsable, si le mandar hacer una tarea te lo hace no hay quejas reclamos, problemas que hayamos tenido no, ningún enfrentamiento.

5. ¿Cómo ha continuado formando y potenciando a sus hijos en relación con los valores iniciales de la empresa?

Me dice que aún no tiene decidido que estudiar, yo le digo estudia para ingeniero abogado, mamá a ti te gusta eso me vas hacer estudiar, pero a mi no me gusta no me nace vas a gastar por las puras tu plata porque no me gusta no quiero estudiar eso, buenos vas a descansar y ya tú te decides que estudiar, ahora me está hablando que quiere estudiar psicología.

6. ¿Cómo aborda el desafío de mantener un equilibrio entre el entorno familiar y el comportamiento de sus hijos en la empresa?

Tampoco, en el negocio de mi esposo prácticamente casi yo no me meto, es como cuando el viene a mi local no sabe los precios no sabe nada de acá me ayuda todo, pero así enfocarse en el negocio opiniones no se mete. Es igual que yo él tiene sus precios de su producto mantiene ya sus clientes, cada uno se enfoca en su negocio.

No mezclo lo empresarial con lo familiar, como me decía mi madre uno soluciona sus problemas en cuatro paredes en tu casa, lloras gritas y luego en el trabajo otra cara, a fin de cuentas, los clientes no tienen nada que ver con nuestros problemas. He visto otros conflictos en casa de pequeña, pero he decidido no vivir de esa manera, opto por evitar conflictos.

7. ¿Cómo percibe las actitudes de sus hijos en relación con los objetivos comunes de la empresa?

Si también, pero no constante, por ejemplo, los días de cumpleaños nos quedamos en la casa o salimos, pero luego nos prohibimos nos dedicamos al trabajo.

Bueno respetando sus decisiones ya que él ha optado por no estudiar, no presionarlo porque yo si quise que bien termine la secundaria el empieza a estudiar, pero no me dijo mamá aun no estoy bien seguro, quiero estudiar uno de los dos, su idea quiere estudiar y seguir en la

fábrica de su papá, quiere estudiar contabilidad y psicología va decidirse por uno de los dos, lo único que dije te apoyo en tus decisiones, pero lo que me gustaría por una parte los dos para que aprenda a tener responsabilidades, se va enfocar en el trabajo y sus estudios.

*La dueña de la empresa aceptó brindarnos más información acerca de cómo ella empezó con su negocio. Desde pequeña empezó a trabajar a través de las enseñanzas de su madre, estuvo en varios lugares trabajando siempre en el mundo de negocio. Cuando llegó a la capital también trabajó en el centro de Lima siempre donde ella pueda desenvolverse como vendedora, ropa, frutas abarrotes. También nos habló acerca de su esposo que trabajaba para otras personas, hasta que decidieron no trabajar para otras personas, vieron una oportunidad en las habilidades de su esposo a raíz que trabaja en una empresa de concretos, trabajaron juntos para reunir el capital que necesitaban, hasta que lograron formar su empresa primero el de su esposo una fábrica de concretos y parrillas todo referente a soldaduras, es más ella como esposa también ayudaba en la mano de obra siendo este un trabajo más para varones. Sin embargo, doña Sandra no se conformó con quedarse ahí, porque siempre trabajó desde pequeña, por lo que decidió abrir una tienda en su casa, posterior a eso vio una oportunidad de abrir un negocio en un mercado más grande, pero fue difícil porque inició como ambulante, pero fue persistente fuerte valiente, tiene muy presente que los riesgos, dudas y oportunidades te permiten saber si te va bien o no sin miedo a perder. Llegó a tener dos locales, pero tuvo que cerrar uno porque no se daba abasto en atender los dos ya que sus hijos no tenían el mismo ritmo que ella, su hijo mayor trabaja en la fábrica de su papá y el pequeño estudia, pero siempre inculcando las dificultades que te presenta la vida pero que deben ser un equipo como familia.

ENTREVISTA - “SUCESION DE EMPRESAS FAMILIARES”

Género:

1. Masculino (___)
2. Femenino (x)

Edad: 40 años

Guía de Entrevista

1. **¿Cómo describiría los valores que han sido transmitidos a lo largo de las generaciones en su empresa familiar?**
Muy importantes ya que sin ellos mi empresa no habría podido crecer y superar las dificultades.
2. **¿En qué medida cree que los valores de sus hijos influyen en las decisiones y comportamientos dentro de la empresa?**
En que puede servir como ejemplo para los demás trabajadores. En la responsabilidad y compromiso en la trabajamos diariamente, brindando más trabajo a personas y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.
3. **¿Cómo planifica y asigna objetivamente los cargos dentro de la empresa en función de las competencias de sus hijos?**
Identificando en que les gusta hacer y en que se especializan.
4. **¿Ha experimentado alguna vez dificultades al asignar roles a sus hijos basándose en sus competencias?**
No, ya que no les obligo a que trabajen en la empresa familiar.
5. **¿Cómo ha continuado formando y potenciando a sus hijos en relación con los valores iniciales de la empresa?**
Poco a poco ya que los valores que existe en la empresa también las hay en nuestro hogar.
6. **¿Cómo aborda el desafío de mantener un equilibrio entre el entorno familiar y el comportamiento de sus hijos en la empresa?**
Al principio fue complicado, sobre todo cuando nos encontramos con problemas en la empresa, pero la comunicación hemos logrado afrontarlo.
7. **¿Cómo percibe las actitudes de sus hijos en relación con los objetivos comunes de la empresa?**
Están muy comprometidos, tienen el deseo de hacer crecer la empresa y mejorarla.