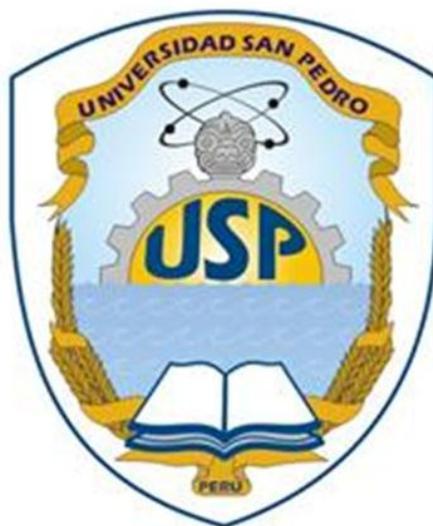


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa
familiar, Yungay – 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Barreto Granados, Miguel Angel

Asesor:

Dr. Daniel Pérez, Jorge Augusto

Caraz – Perú

2017

PALABRAS CLAVE:

Tema:	Empresa Familiar
Especialidad:	Administración
Objetivo	Determinar y Conocer
Método	Descriptiva

KEYWORDS:

Tema:	Family Business
Especialidad:	Administration
Objetivo	To determine and To know
Método	Descriptive

LINEA DE INVESTIGACION:

Área: Ciencias Sociales
Sub área: Economía y Negocios
Disciplina: Relaciones Industriales

LINE OF RESEARCH:

Area: Social Sciences
Sub area: Economy and Business
Discipline: Industrial Relationships

Factores de éxito en la sucesión de poder en una
empresa familiar, Yungay – 2017

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017. La metodología que se utilizó fue una investigación básica, no experimental, de corte transversal y de nivel descriptivo, con una población de 5 integrantes de la empresa familiar “Tullparaju” de la ciudad de Yungay, a los cuales se entrevistó mediante una guía de entrevistas.

Los resultados que se obtuvieron en la investigación permitieron conocer cuáles son los factores de éxito determinante desde dos diferentes perspectivas: de los agentes y de los sistemas implicados en el proceso de sucesión de poder en una empresa familiar, en la primera los dos factores que obtuvieron un resultado del 100% por ambas generaciones fue el de la Asunción de retos y el de la Comunicación constante, en la segunda, los factores que obtuvieron un resultado del 100% fueron la Resolución de conflictos y el del Nivel de confianza. Además, se pudo conocer el estilo de sucesión, el tipo de empresa familiar y sus problemáticas, en esta última, se pudo observar que el 100% de los entrevistados respondieron que estaban de acuerdo en que el uso de los recursos financieros era un problema.

ABSTRACT

This research aimed to determine what are the success factors in the succession of power in a family business, Yungay -2017. The methodology used was a basic non-experimental cross-sectional and descriptive level research with a population of 5 members of the family company "Tullparaju" of the city of Yungay, to whom it was interviewed through an interview guide.

The results that were obtained in the investigation allowed to know which are the factors of determining success from two different perspectives: of the agents and of the systems involved in the process of succession of power in a family business, in the first two factors that obtained a result of 100% for both generations was the Assumption of challenges and that of constant communication, in the second, factors that obtained a result of 100% were Conflict Resolution and Confidence Level. In addition, it was possible to know the style of succession, the type of family business and its problems, in the latter, it was observed that 100% of those interviewed responded that they agreed that the use of financial resources was a problem.

ÍNDICE

1. Palabras Clave.....	i
2. Título.....	ii
3. Resumen.....	iii
4. Abstrac	iv
5. Introducción	1
5.1. Antecedentes y fundamentación científica.....	1
5.2. Justificación de la investigación.....	30
5.3. Problema.....	31
5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables	34
5.5. Hipótesis.....	68
5.6. Objetivos	68
6. Metodología	69
6.1. Tipo y diseño de investigación	69
6.2. Población – muestra	74
6.3. Técnicas e instrumentos de investigación.	74
7. Resultados	76
8. Análisis y discusión.....	98
9. Conclusiones y recomendaciones	111
9.1. Conclusiones	111
9.2. Recomendaciones.....	113
10. Agradecimientos	115
11. Referencias bibliográfias	116
12. Anexos	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 5.1: Modelo de los tres círculos	36
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 6.1: Tipos de investigación.....	70
Tabla N° 6.2: Diseño de investigación.....	72
Tabla N° 6.3: Niveles de investigación	73
Tabla N° 7.1.1: Sexo de la población	76
Tabla N° 7.1.2: Edad de la población	77
Tabla N° 7.1.3: Estado civil de la población.....	78
Tabla N° 7.1.4: Nivel educativo de la población	79
Tabla N° 7.2.1: Necesidad de logro	80
Tabla N° 7.2.2: Creencia en el control interno	81
Tabla N° 7.2.3: Asunción de retos	82
Tabla N° 7.2.4: Tendencia creativa e innovadora	83
Tabla N° 7.2.5: Profesionalización	84
Tabla N° 7.2.6: Compromiso con la empresa.....	85
Tabla N° 7.2.7: Comunicación constante.....	86
Tabla N° 7.2.8: Visión compartida	87
Tabla N° 7.2.9: Planificación	88
Tabla N° 7.2.10: Resolución de conflictos	89
Tabla N° 7.2.11: Nivel de confianza	90
Tabla N° 7.2.12: Clima empresarial – familiar.....	91
Tabla N° 7.2.13: Estilo de sucesión Monárquico	92

Tabla N° 7.2.14: Estilo de sucesión Arrepentido.....	93
Tabla N° 7.2.15: Estilo de sucesión Fallido.....	94
Tabla N° 7.2.16: Estilo de sucesión Embajador	95
Tabla N° 7.2.17: Estilo de sucesión Inventor	96
Tabla N° 7.2.18: Estilo de sucesión Inesperado	97
Tabla N° 7.2.19: Tipo de empresa – Sociodemográfico de tamaño... ..	98
Tabla N° 7.2.20: Tipo de empresa – Sociodemográfico geográfico.....	99
Tabla N° 7.2.21: Tipo de empresa – Grado gerencial.....	100
Tabla N° 7.2.22: Tipo de empresa – Nexo entre familia y empresa.....	101
Tabla N° 7.2.23: Rol familiar vs rol empresarial.....	102
Tabla N° 7.2.24: Resistencia al cambio	103
Tabla N° 7.2.25: Nepotismo familiar	104
Tabla N° 7.2.26: Uso de recursos.....	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 5.1: Supervivencia de las empresas familiares peruanas	32
Gráfico N° 5.2: Fracasos en la empresa familiar.....	33
Gráfico N° 7.1.1: Sexo de la población... ..	76
Gráfico N° 7.1.2: Edad de la población.....	77
Gráfico N° 7.1.3: Estado civil de la población	78
Gráfico N° 7.1.4: Nivel educativo de la población	79
Gráfico N° 7.2.1: Necesidad de logro.....	80
Gráfico N° 7.2.2: Creencia en el control interno.....	81
Gráfico N° 7.2.3: Asunción de retos.....	82

Gráfico N° 7.2.4: Tendencia creativa e innovadora.....	83
Gráfico N° 7.2.5: Profesionalización.....	84
Gráfico N° 7.2.6: Compromiso con la empresa.....	85
Gráfico N° 7.2.7: Comunicación constante.....	86
Gráfico N° 7.2.8: Visión compartida.....	87
Gráfico N° 7.2.9: Planificación.....	88
Gráfico N° 7.2.10: Resolución de conflictos.....	89
Gráfico N° 7.2.11: Nivel de confianza.....	90
Gráfico N° 7.2.12: Clima empresarial – familiar.....	91
Gráfico N° 7.2.13: Estilo de sucesión Monárquico.....	92
Gráfico N° 7.2.14: Estilo de sucesión Arrepentido.....	93
Gráfico N° 7.2.15: Estilo de sucesión Fallido.....	94
Gráfico N° 7.2.16: Estilo de sucesión Embajador.....	95
Gráfico N° 7.2.17: Estilo de sucesión Inventor.....	96
Gráfico N° 7.2.18: Estilo de sucesión Inesperado.....	97
Gráfico N° 7.2.19: Tipo de empresa – Sociodemográfico de tamaño.....	98
Gráfico N° 7.2.20: Tipo de empresa – Sociodemográfico geográfico.....	99
Gráfico N° 7.2.21: Tipo de empresa – Grado gerencial.....	100
Gráfico N° 7.2.22 Tipo de empresa – Nexo entre familia y empresa.....	101
Gráfico N° 7.2.23: Rol familiar vs rol empresarial.....	102
Gráfico N° 7.2.24: Resistencia al cambio.....	103
Gráfico N° 7.2.25: Nepotismo familiar.....	104
Gráfico N° 7.2.26: Uso de recursos.....	105

5. INTRODUCCIÓN

5.1. Antecedentes y fundamentación científica

- Antecedentes

Tamayo (2003) afirma que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema” (p.146). Es así, que conocer los antecedentes del problema es importante para no replicar la investigación, es decir, que nos permitirá identificar que interrogantes ya han sido respondidas frente a un problema. En este mismo sentido, Tamayo (2003) manifiesta que con la presentación de antecedentes se busca aprovechar las teorías existentes sobre el problema con el fin de estructurar el marco metodológico. Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que es necesario conocer los antecedentes (estudios, investigaciones y trabajos anteriores), especialmente si uno no es experto el tema que se va a estudiar y esta ayuda a:

No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo, (...) una buena investigación debe ser novedosa, lo cual puede lograrse al tratar un tema no estudiado, profundizar en uno poco o medianamente conocido, o al darle una visión diferente o innovadora a un problema aunque ya se haya examinado repetidamente (...) Estructurar más formalmente la idea de investigación (...) resulta aconsejable consultar fuentes previas para obtener referencias, (...) Seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación (...) aunque los fenómenos del comportamiento humano son los mismos, pueden analizarse de diversas formas. (p.26)

Según, Arias (2012) afirma que “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p. 106). Por eso, los trabajos de investigación donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan

propuesto objetivos similares, sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Es por ello, que todo trabajo de investigación debe aportar algo nuevo y que sea innovador e inédito. Gracias a los antecedentes podemos saber que falta aún por investigar y a la vez mejorar y/o resolver un problema.

Finalmente, para Supo (2015) “Los antecedentes investigativos son estudios desarrollados dentro de nuestra línea de investigación, ubicados en el mismo nivel investigativo o por debajo de él”. (p.29). Por tal motivo los antecedentes son fundamentales para el desarrollo de cualquier investigación.

Pascual (2012) Argentina, realizó un estudio en la Universidad de Córdoba, denominado “Empresa Familiar: Mujer y Sucesión” con la finalidad de explicar la existencia de determinados Modelos de Sucesión en la Empresa Familiar en función de la elección del sucesor, con el propósito de responder a la pregunta de por qué se elige a un sucesor determinado, o qué criterios predominan y tienen más peso en la elección del futuro sucesor de la Empresa Familiar. Las conclusiones a las que llegó fueron las siguientes:

- Características de la empresa:
 - El tamaño y la antigüedad de la empresa influyen en la planificación de la sucesión de la empresa y la preocupación por dicho proceso.
 - Sin embargo, la antigüedad de la empresa no influye en el Modelo de Sucesión que prefieren o eligen los empresarios y empresarias.
- Características del empresario o empresaria:
 - La antigüedad al frente de la empresa tiene relación con la preocupación por la sucesión en la empresa y con el tipo de preparación que debe tener el sucesor o sucesora (referida al nivel

de experiencia y de formación), pero no está relacionada con otros rasgos o características valorados en el sucesor o sucesora.

- El género del empresario no influye en su preocupación por la sucesión y planificación del proceso sucesorio ni en el modo de retirarse de la empresa una vez que se produzca el relevo generacional. Aunque sí está relacionado con las motivaciones que le llevaron a crear la empresa.
- El género del empresario igualmente está relacionado con la consideración que éste tenga sobre el equilibrio entre vida personal y profesional que supone gestionar el negocio familiar. Sin embargo, la idea que tenga el empresario o empresaria respecto al equilibrio entre vida personal y profesional no influye en la elección del sucesor en base al género.
- Contexto familiar:
 - El compromiso, implicación y apoyo de la familia hacia la Empresa Familiar influye en la preocupación por la sucesión del empresario o empresaria. Si ese compromiso e implicación es elevado la preocupación por el proceso sucesorio será más amplia.
- Respecto al Modelo de Sucesión predominante se puede afirmar que el Modelo de Sucesión de Competencias es el más valorado y de mayor preferencia por los empresarios y empresarias en la Empresa Familiar. Es decir, el sucesor es elegido por su predecesor o predecesora porque es el candidato más capacitado para sucederle en la gestión y dirección del negocio y no por otro criterio.
- En relación a quién consideran los encuestados que debería ser el sucesor, optan principalmente porque sea más de un hijo y/o hija. Estos resultados están en consonancia con el cambio de tendencia que se está observando en la actualidad en relación a la elección del

sucesor: el criterio de primogenitura es fuertemente criticado, defendiéndose que la elección del sucesor se debe basar en criterios de capacidad y no en el género, y la sucesión en muchas empresas familiares se está realizando a través de la formación de un equipo de hermanos y hermanas que comparten la dirección y la propiedad. No obstante, en las actuales generaciones que poseen, gestionan y dirigen las empresas familiares aún es muy significativa la diferencia por razón de género, como sucede en la muestra del estudio, compuesta sólo por un 18,6% de empresarias frente al 81,6% de empresarios.

Callejas (2014) México, realizó un estudio en la Universidad Autónoma de Querétaro para optar el grado de Maestro de Administración denominado: Factores de éxito en la sucesión de empresas familiares dedicadas a la compraventa de material para construcción, cuyo objetivo fue Generar información tendiente a evitar la desaparición de las empresas familiares, al ser transmitidas a la segunda generación, y en ocasiones a la tercera y cuarta, mediante la fijación de una serie de lineamientos que les permitan llevar a cabo este proceso. Las conclusiones a las que llegó son las siguientes: La mayoría de empresas familiares instaladas en Polotitlán Estado, de México, al iniciar la dirección, gestión y la propiedad generalmente se encuentran en manos de una misma persona, por ser el dueño, propietario o fundador de la organización, pero se debe considerar que con el paso del tiempo esto cambiará, debido a que se contrataran otros familiares, como hermanos, primos, etc., lo que con el tiempo sino se tienen reglas claras generará, conflictos, que pueden terminar con la misma organización, por lo que para evitar que la misma desaparezca, Se ofrece a estas organizaciones las siguientes recomendaciones:

- Establecer reglas claras, al momento de admitir, que personas de la familia, entren en la organización ya sea como directivos o socios, lo que nos llevara a perdurar como empresa, ya que no debemos olvidar que en este tipo de organizaciones se encuentran en juego, una serie

de lazos sentimentales que no nos permiten tomar las decisiones más adecuadas para la organización, porque antepone los lazos sentimentales que nos une. Por lo que se debe cultivar los valores tanto familiares como de la organización, establecer una amplia comunicación entre los socios, y sobre todo fijar límites y reglas claras sobre funciones, y acciones de los mismo, que nos permitirá continuar como organización sana.

- Profesionalizar la organización, es decir establecer: El perfil de puestos, no solamente serán contratados por el hecho de ser parientes, sino por tener las capacidades necesarias que el puesto requiere, e ir gestionando el conocimiento de la empresa en favor de los parientes contratados, para que tengan un cierto cariño, amor y respeto a la organización y se sientan comprometidos con ella, lo cual les llevara a capacitarse para cumplir con los requerimientos que la misma estableció previamente para el perfil deseado, asegurando esto la permanencia en posteriores generaciones, dicha profesionalización no solo será en esa área, sino en todas las demás, a fin de poder establecer reglas claras que llevaran a cualquier organización a un perfecto funcionamiento, que les permitirá trascender por generaciones.
- Crear un consejo de familia, que será quien tome las decisiones importantes para la empresa y así no dejar en manos de un solo familiar esta decisión lo que le evitara ciertos conflictos familiares, por lo que al estar instaurado el consejo de familia será este quien tomara las decisiones, tanto de quien es el idóneo para ocupar un puesto, o para ser el sucesor.
- Planificar y seleccionar los cargos, de manera que la sucesión sea un proceso no un suceso, que venga por el transcurso del tiempo, y por la necesidad de cambio, de este mundo globalizado y competitivo en el que vivimos, olvidando el amor hacia el hijo si este no es capaz, y no cumple con el perfil requerido para el puesto.

- Aprender de las empresas que han trascendido por generaciones, aun cuando iniciaron como una empresa familiar, pero se profesionalizaron, y llegaron al éxito con el que ahora tienen (caso Ford), convirtiéndose por tanto en una organización que aprende.
- Contratar personal capacitado para el desarrollo de los puestos, y si es necesario para la implementación del proceso de sucesión
- Asesorarse por personal capacitado que los ayude a cumplir con los objetivos de la empresa, a través de las diversas etapas.

Rojas (2014) España, en su Tesis Doctoral realizada en la Universidad de Málaga titulada “La Profesionalización de las Nuevas Generaciones en la Empresa Familiar”; concluye que: El grado de compromiso que los hijos profesionalizados de empresas familiares tienen hacia la empresa familiar, se constató que existe un alto grado de compromiso hacia la empresa familiar a través de la identificación de los Hijos Profesionalizados de Empresas Familiares (HPEF) con la empresa, el éxito de la socialización en el proceso de la transmisión de valores tradicionales, la alta identificación con la innovación en la empresa familiar, y la percepción de que profesionalizarse es una ventaja para la empresa. En cuanto al grado de lealtad que tienen los hijos profesionalizados de empresas familiares se observó, en los resultados de la encuesta, que los hijos de empresas familiares perciben que la familia es más leal hacia ellos, que ellos hacia la empresa familiar. Se puede concluir que esta situación produce diferencia en la reciprocidad de la lealtad a la cual se ha denominado lealtad asimétrica. En lo que se refiere a las intenciones de los hijos profesionalizados de empresas familiares, los resultados arrojan la siguiente información: los hijos profesionalizados tienen intención de permanecer en la empresa condicionado a la modernización de ella y en aquellos casos donde hay obstáculos por falta de innovación o la ausencia de un protocolo de sucesión se tenderá a formar otra empresa. Por otra parte, la aplicación del análisis factorial de correspondencia arrojó los siguientes resultados: generó una solución satisfactoria de tres

componentes que explica el 62% de la varianza total, estos tres componentes fueron denominados vinculación, confianza en la familia e innovación empresarial. El primer componente se denominó vinculación y está conformado por indicadores de cada una de las dimensiones, identificación con la empresa, lealtad hacia la empresa e intención empresarial, lo que caracteriza a un grupo importante en el que opera esta vinculación. El segundo componente se ha denominado confianza en la familia, conformado por los indicadores “percepción de apoyo familiar” y transmisión de valores tradicionales perteneciente a las dimensiones compromiso y lealtad respectivamente, eso da cuenta de la fuerza de la familia empresaria en el proceso de socialización de los descendientes. El tercer componente, se ha denominado innovación empresarial, los indicadores son la profesionalización como un valor y la intención de fundar una empresa si hay ausencia de protocolo familiar de sucesión. La conjunción de estos indicadores parece sustentar la idea de que tanto la profesionalización como la innovación son factores que se complementan.

Rojas (2014) México, realizó un Tesis en la Universidad Nacional Autónoma de México para optar el grado de Maestro en Administración que tuvo como objetivo “Conocer los factores de éxito en la sucesión generacional en una empresa familiar procesadora de productos cárnicos, para garantizar su continuidad logrando su permanencia en el mercado, consolidando sus acciones de competencia a través de una sucesión exitosa”. Las conclusiones que expresó fueron que en los resultados obtenidos en la investigación se aprecia que para este tipo de empresas procesadoras de cárnicos estudiadas, el 71.3% por ciento de ellas dejan de existir en su segunda generación, ya que presentan una trayectoria media de 34 años. Lo que socialmente supone una pérdida de puestos de empleo, así como un importante menoscabo de tejido empresarial, haciendo hincapié que detrás de cada una de ellas hay también una o más familias dependientes muchas veces porque su gestión empresarial y emocional no ha sido la requerida. Por tal motivo se observó que los “Factores de éxito

en la sucesión intergeneracional” son: Conocimiento idiosincrásico, relaciones familiares, formación del sucesor, planificación de la sucesión y profesionalización de la empresa familiar y específicamente los factores intrínsecos a cada una de estas dimensiones:

- Conocimiento idiosincrático. (Conocimiento que el fundador atesora gracias a su experiencia dirigiendo a la empresa) En relación a lo anterior, refiriéndonos al cuestionario: ¿Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar?: El 62.1% de los encuestados estuvieron de acuerdo, mientras que un 39.9% manifestaron su desacuerdo.
- Relaciones familiares. ¿Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar?: El 56.4% de los encuestados afirma que sí, mientras el 43.6% no está de acuerdo en este punto. ¿Tenemos un consejo familiar en funcionamiento?: El 79% manifiesta que no se tiene un consejo familiar, mientras que solo el 21% lo tiene.
- Formación del sucesor. En relación a la formación del sucesor se destacan las siguientes proporciones: ¿Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas?: El 59.3% lo recomienda, mientras que el 40.7% no lo hace. ¿Una formación externa (Universidad, Maestría, Doctorado, etc.) es preferible a un proceso interno de formación del sucesor?: El 72.9% de los encuestados estuvo en desacuerdo, mientras que solo el 27.1% manifestó su acuerdo.
- Planificación de la sucesión. Respecto a la planificación de la sucesión (contestada por la dirección actual de las empresas encuestadas), destacamos: ¿Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación?: El 63.5% manifestó su desinterés, mientras que el 36.5%, sí está de acuerdo en llevarla a cabo. ¿Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años?: El 68.9% de los

encuestados, no tiene prevista su retirada, y solo el 31.1%, si la tiene prevista.

- Profesionalización de la empresa. Finalmente, en relación al sector de la profesionalización, se destaca: ¿La empresa dispone de un modelo estratégico de negocio definido?: El 73.5% de los encuestados manifestó no tener este modelo, mientras que el 26.5% sí lo tiene. ¿La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente?: El 71.6% de los encuestados manifestó que no dispone de consejo y un 28.4% no lo tiene.

Rossel (2013) Piura, realizó una tesis en la Universidad de Piura, denominado “Plan de sucesión de la Mype familiar “Salón de Té San Miguel” en la ciudad de Trujillo”; se concluye que si la empresa familiar anhela una sucesión exitosa es necesario implementar un sistema conceptual que proponga una adecuada planificación, a esto se le llama plan de sucesión efectiva, es importante, ya que permite:

- Reducir la incertidumbre ante los problemas.
- Que otros descubran la necesidad de cambio.
- Estimular a la empresa a competir activamente.
- Incrementar la capacidad de la organización para entender el funcionamiento del negocio.
- Hacer pública las ideas, aumenta la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos.
- Aumentar la capacidad y las opciones de respuesta frente al cambio.
- Evitar conflictos familiares.
- Facilitar la sucesión de poder.

Además ante un plan de sucesión efectiva deben ir incorporados un protocolo familiar que brinde las reglas del juego de ésta frente a su

negocio, ya que en cualquier momento ayudará a reducir la posibilidad de conflictos familiares y asegura la continuidad de la empresa familiar, como también la incorporación de órganos de gobierno: junta de accionistas, consejo de administración, equipo directivo, asamblea familiar, consejo de familia y comités de apoyo que permitan controlar el plan de sucesión. Sólo las empresas familiares exitosas han realizado procesos de organización y planificación estratégica paralela empresa – familia que les han ayudado a fomentar en los miembros de la familia no sólo la unión, el compromiso y el amor, sino también la pasión por el negocio, el orgullo familiar y una filosofía familiar – empresarial distintiva. Cada familia y cada empresa familiar poseen un sello distintivo: sus valores, cultura y lazos familiares. Sólo si logramos apoyarnos como familia, podremos capitalizar nuestras experiencias y tradiciones familiares – empresariales, permitiendo que nuestro legado trascienda en generaciones.

Escobedo (2014) Trujillo, en su tesis presentada en la Universidad Nacional de Trujillo denominado: “Los factores que inciden en la continuación de las organizaciones empresariales familiares en la ciudad de Trujillo – La Libertad”; cuyo objetivo fue “Determinar los factores que inciden en la continuación de las organizaciones empresariales familiares trujillanas que se encuentran en la transición de poder de primera a segunda generación”. Las conclusiones que se llegaron fueron:

- Los principales factores que inciden en el crecimiento y desarrollo de las empresas familiares son de carácter emocionales – sentido de cercanía, sentido de pertenencia, identificación, experiencia en el negocio - y técnicos; siendo el factor emocional el de mayor influencia para los propietarios en estudio.
- El 90% de los propietarios no está dispuesto a asociarse, con la finalidad de poder crecer y repotenciar la empresa familiar, por su propia idiosincrasia pues aseguran que este paso sería perder el poder

de su empresa. Tampoco es una opción para el 70% de ellos, vender la empresa.

- En la toma de decisiones, para el 70% de los propietarios predomina el aspecto emocional a lo técnico, lo que muchas veces no permite lograr una ventaja competitiva en costos, con respecto a la competencia.
- La experiencia en el negocio es una condición indispensable que debe cumplir el futuro heredero, pues los propietarios consideran que este conocimiento no se adquiere académicamente; por el contrario, esto se adquiere con tropiezos, con errores y viviendo el día a día en la empresa.
- El 100% de los encuestados considera importante la capacitación como medio de desarrollo; sin embargo sólo el 50% ha realizado alguna capacitación en su empresa, porque temen perder poder en la administración de la empresa.
- El trabajo en equipo, el conocimiento y la confianza son los pilares para el funcionamiento de una empresa familiar, según propietarios y colaboradores de las empresas en estudio. De la misma forma podemos sentenciar que el manejo de conflictos, la organización y la comunicación; son puntos débiles de la empresa familiar.

Fernández (2014) Lambayeque, presentó una Tesis de Maestría con mención en Derecho Empresarial en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo denominado “La Problemática del Proceso de Sucesión en la Empresa Familia Peruana” que tuvo como objetivo “Explicar los riesgos de la falta de previsión legal para afrontar el proceso de sucesión generacional dentro de la estructura de las empresas familiares”; las conclusiones formuladas fueron:

- La empresa no ofrece una definición uniforme, debido al carácter interdisciplinario, lo que ha motivado la existencia de una multiplicidad de enfoques: sociopolítico, económico y jurídico. La

empresa, desde la perspectiva sociopolítica, se define considerando el papel que le atribuye determinado régimen de gobierno imperante en un Estado a través de su regulación normativa. La empresa, desde la perspectiva económica, se ha visto enfocada desde tres ángulos: la empresa como bien, la empresa como actividad y la empresa como organización. La empresa, desde la perspectiva jurídica, es construida analíticamente, destacando alguno de sus elementos como rector. En este contexto, se han delineado las siguientes teorías: la empresa como persona jurídica, la empresa como patrimonio autónomo o separado o patrimonio de afectación, la empresa como universalidad, la empresa como organización, la empresa como conjunto de actividades y bienes y la empresa como unidad económica y jurídica.

- La empresa se encuentra rodeada de una serie de rasgos característicos: a) que es una organización; b) que puede tener o carecer de ánimo de lucro; c) que reúne personal, capital y trabajo; d) que posee un nombre unitario; e) que tiene una permanencia en la actividad; y, f) que tiene una finalidad definida.
- El concepto de la empresa como una unidad económica y jurídica en la que se agrupan y coordinan los factores humanos y materiales de la actividad económica, a través de una organización, para la realización de bienes o prestación de servicios en el mercado, permite identificar los elementos que integran su estructura: elemento subjetivo, constituido por el empresario; y elemento objetivo, constituido por el fondo empresarial y la actividad empresarial.
- Dado que son múltiples los tipos de empresa familiar que existen, varios son los conceptos que se pueden dar, más en el presente estudio, se ha optado por partir de una acepción amplia, entendiéndose por tal aquella de tipo social donde la participación en el capital por parte de una familia le permite tener una influencia decisiva en la toma de decisiones.

- El papel que las empresas familiares representan en la economía mundial y nacional es de máxima relevancia, tanto por su colaboración al incremento del producto bruto interno (PBI), como por su participación en la creación y mantenimiento del empleo: las empresas familiares representan el 90% de lo sé que produce. La empresa familiar nace con vocación de futuro: el fundador la crea con la intención de que se perpetúe en el tiempo mediante la incorporación de otros miembros de la familia. Por ello, quienes la dirigen tienen una doble responsabilidad que sobrepasa la mera gestión: mantener la calidad del producto o servicio que se ofrece y el prestigio de la familia. Frente a las no familiares, este tipo de empresas se caracteriza por el hecho de que los directivos suelen pertenecer a la familia propietaria, lo cual se traduce en mayores sacrificios personales y dedicación, métodos de dirección a medida y fuertes lazos con los trabajadores, imperando una cultura más humana que genera sentimientos de lealtad del personal empleado hacia el empresario. Sin embargo, la esperanza de vida media de tales organizaciones es tan solo de 24 años, únicamente en promedio tres de cada diez sobreviven con la segunda generación y, tan solo una de esas tres, con la tercera).
- El origen de esta elevada mortandad se encuentra en la convivencia de dos sistemas no necesariamente compatibles: Familia y empresa. En la medida en que ambos se mantengan objetivamente separados y no se confundan, depende el éxito o fracaso de la empresa familiar. En el primer caso reinara la armonía y dedicación, sus dos grandes fortalezas; en el segundo, la desunión y la falta de entrega, cayéndose en las "trampas profundas", que ponen en peligro la continuidad de la explotación en la propiedad familiar. Estas "trampas profundas" pueden resumirse en las siguientes: a) confusión entre propiedad y capacidad de dirección, b) confusión entre los vínculos que ligan una familia y los que unen a quienes forman parte de una empresa, e)

confusión entre los flujos económicos de la actividad empresarial, no siguiendo las leyes del mercado y d) el retraso de la sucesión.

- Los elementos personales que interviene en la familia y en la empresa familiar, gozan de grandes particularidades en sus conductas y actitudes dentro y frente a la misma empresa, afectando sus sentimientos y emociones al funcionamiento, desarrollo y continuidad de esta en el tiempo. *El padre*, normalmente fundador, es casi siempre una persona de carácter y tenacidad, emprendedor y de grandes éxitos, un trabajador perseverante. A medida que va cosechando éxitos y ampliando su actividad, el vínculo que le une con su empresa se va haciendo muy estrecho, identificándose con ella hasta tal punto que sin la misma está perdido.
- Los hijos, como segundo elemento personal, desde temprana edad van aprendiendo y asimilando los valores del grupo familiar al que pertenecen, valores que van arraigando lentamente en ellos a medida que crecen. Poco a poco, aprenden a sentir y a querer las mismas cosas que sus progenitores y, entre ellas, la empresa. Los padres les van enseñando a amarla, a sentirla como algo de la familia que será suyo el día de mañana, un lugar donde trabajar y por lo que luchar para que en el futuro pase a sus descendientes y así de generación en generación
- El protocolo familiar es un documento o un conjunto de documentos otorgados por un empresario o varios empresarios titulares de una empresa familiar y toda o parte de la familia de los mismos, donde se regula un negocio jurídico complejo o contrato. parasocial complejo (basado en el principio de autonomía de la libertad de pactos) que contempla los aspectos necesarios para asegurar un código de conducta que regule las relaciones familia y empresa, así como la continuidad, expansión, desarrollo y sucesión de la empresa tras el fallecimiento del titular".

- En cuanto al contenido del protocolo familiar: Su contenido puede incluir previsiones sobre la Familia (miembros firmantes del Protocolo, ramas familiares), los valores inherentes a la empresa (valores familiares y visión empresarial), órganos de gobierno (Consejo de Familia, Junta General, Consejo de Administración, etc.), incorporación a la empresa familiar (normas y condiciones de acceso, formación, Comité de evaluación y nombramientos), remuneración y propiedad (política de dividendos, valoración de participaciones, transmisión de participaciones, normas de remuneración, liquidez, acceso y distribución de la propiedad), capitulaciones Matrimoniales y política testamentaria (regímenes económicos matrimoniales, separación y divorcio, usufructos, designación de representantes sucesorios), conducta empresarial y social (compromiso de responsabilidad ante empleados y clientes, directivos y ejecutivos no familiares, mantenimiento del nombre y marca comercial en relación al familiar, operaciones arriesgadas, etc.)"

Febres (2014) Arequipa, realizó una Tesis en la Universidad Católica De Santa María para obtener el grado académico de Magister en Derecho Empresarial denominado “Problemática de las Empresas Familiares ante la Afectación de la Gestión del Patrimonio Familiar, Arequipa 2013”

- Las características actuales de las empresas familiares en el mundo societario se evidencian en que la mayoría de las veces que la empresa familiar no logra sobrevivir a las etapas posteriores a su creación, es porque el Fundador no tiene la capacidad de transformarse junto con la empresa, de adelantarse a las inevitables crisis de crecimiento o a sobrellevarlas y reaccionar a tiempo, o a pedir ayuda externa
- Existen situaciones desfavorables e inconvenientes que pueden afectar el patrimonio familiar de la empresa, sí no se toman medidas adecuadas y eficaces a tiempo. Por ello las familias deben estructurar

su patrimonio de tal forma que puedan separar los bienes que hacen parte de su negocio productivo, y los que comprenden el patrimonio familiar, minimizando los impactos negativos sobre los mismos.

- Los problemas que presentan las empresas familiares y que afectan la gestión del patrimonio familiar, son factores que interactúan en la empresa familiar, provenientes de la familia y de la empresa, que constituyen generadores de crisis y dificultades que afectan su adecuado desenvolvimiento.
- La familia, agobiada por las actividades rutinarias, posterga el tratamiento de cuestiones que son vitales para la subsistencia y desarrollo de la organización. Es muy importante resolver cada situación conflictiva toda vez que se presenta y anticiparse a las posibles complicaciones para prevenirlas y contar con una planificación en las sucesiones, ya que éstos son criterios básicos que facilitan la resolución de los problemas y son claves importantes para el éxito.
- Diseñar medidas preventivas es una actividad inteligente y visionaria respecto de la sostenibilidad de la empresa.
- Una empresa familiar exitosa no es solamente una fuente de empleo y prosperidad, sino que a la postre se constituye en la más maravillosa fuente de desarrollo de la sociedad en la cual está inmersa. Una empresa familiar debe propiciar responsabilidad social y su verdadera fortaleza en el tiempo es su valor agregado a la comunidad. En la medida en que ese valor agregado sea mayor, la recompensa que le otorgará la sociedad será la garantía de permanencia.

- Fundamentación Científica

- Empresa familiar.

Así como menciona Guinjoan y Llauradó (2000, p. 89) “No existe un concepto único de empresa familiar”. Además estos autores señalan que una “empresa familiar es aquella que pertenece de una manera continuada en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno más miembros de este círculo”. Por otra parte, Pérez y Martínez (2005, p. 5) menciona que:

La empresa familiar es aquella cuyo patrimonio o capital pertenece a una persona o a un grupo de personas unidas por matrimonio o por lazos de parentesco, y que además intervienen directa y efectivamente en la dirección de la empresa. Siendo tres los caracteres objetivos que definen la empresa familiar:

En primer lugar, que se trate de una empresa o de un grupo familiar y no de una simple tenencia de bienes o derechos; que sea de propiedad de una persona o de un grupo familiar que, a la vez dirijan de forma directa y efectiva de la empresa. A estos tres caracteres se les suma un cuarto, consistente en un propósito, principio o valor de estas empresas, que consiste en que tengan una vocación de permanencia y continuidad, que sería un requisito subjetivo, aunque se plasme en los estatutos de la entidad o en protocolos, pactos acuerdos o cartas familiares que, a veces incorporan estas empresas.

Según Gallo (1997), la empresa familiar nace en su deseo de perdurar en el tiempo y en un importante vínculo entre empresa y familia. Este nexo se basa en la conjunción de creencias y valores que son permanentes y voluntariamente compartidas. Para poder hacer una definición más práctica, el autor plantea tres características que definen a una empresa familiar:

- Propiedad: Una parte de la empresa, habitualmente la mayoría, es poseída por una familia que puede ejercer el control de la actividad empresarial.

- Poder: Alguno o varios propietarios dedican la totalidad o parte de su tiempo a trabajar en la empresa familiar.
- Continuidad: Por lo menos se incorpora la segunda generación como una manifestación de que se tiene la intención de transmisión de la empresa familiar hacia otras generaciones.

Para que una empresa sea considerada como familiar, Treviño-Rodríguez, (2010, p. 6) menciona los siguientes principios básicos:

Que una familia, o incluso varias posean (en el caso de ser empresa privada) por lo menos el 51% de las acciones del negocio y/o una cantidad suficientemente grande de capital en relación con los otros accionistas (en el caso de una empresa pública), de manera que tengan voz y voto al momento de definir el rumbo estratégico de la empresa (toma de decisiones).

Que una o varias familias estén involucradas, ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio (gobernanza / control – consejo de administración).

Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir, que desee transmitir el patrimonio que ha formado – el negocio familiar – a siguientes generaciones, exhibiendo de esta forma una intención de logro transgeneracional.

Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones (involucrados directa o indirectamente).

Que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones, y que cada generación aporte a la base de conocimiento existente su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.

Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, definiendo riqueza en el sentido amplio de la palabra, es decir, incluyendo no solo capital financiero, sino también activos intangibles de la empresa, de la familia (amistades, reputación, etc.) y los generados Para la sociedad (por ejemplo, responsabilidad social).

Además se debe de añadir que en la empresa familiar se denotan tres sistemas marcados dentro de ella que son: la familia, empresa y propiedad que fueron explicados en el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), este modelo será mejor explicado en los siguientes puntos de la presente investigación.

Características de la empresa familiar

Dentro de las principales características de las empresas familiares, Irigoyen (2005), destaca las siguientes:

- Compromiso: los individuos que integran este tipo de empresa se sienten comprometidos con la causa. El negocio es su vida ya que ellos lo han creado y desarrollado. Esta suerte de “adicción” se ve reflejada en una fuerte dosis de dedicación y compromiso, ambos comportamientos se extienden al resto de los 8 miembros de la familia que trabajan en la empresa. El sentimiento de pertenencia, de propiedad, es lo que los impulsa.
- Flexibilidad: Al tener la propiedad de la empresa, es frecuente que los fundadores y otros miembros de la familia puedan pasar años sin tomarse licencia ya que hay trabajo que precisa ser efectuado. Este tipo de flexibilidad priorizando el trabajo, la empresa, por encima de otras cosas se extiende al manejo de fondos. En este tipo de empresas es fundamental tomar una correcta decisión sobre cuánto dinero extraer y cuanto reinvertir,

de forma de no embarcar a la empresa en riesgos financieros innecesarios.

- Cultura: Es frecuente escuchar en las empresas familiares frases como “hacemos las cosas de este modo porque papá siempre las hizo así” lo cual refleja de qué forma los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares condicionadas por la tradición y por ende reticentes al cambio. A su vez suelen contar con estructuras estables en las que fundador y personal clave desempeñan sus funciones durante largo tiempo, encontrándose firmemente comprometidos con el éxito de la empresa. Una situación en que en una empresa se verifica un panorama demasiado estable siendo la actitud; “las cosas las hacemos de este modo debido a que siempre se hicieron así”, puede resultar peligroso para la supervivencia de la empresa si no existen personas que tengan una mente abierta al cambio.
- Confiabilidad: Implica la existencia de un espíritu general de esperanza firme con respecto al éxito de la empresa.
- Orgullo: Las personas que conducen a las empresas familiares sienten el orgullo asociado a diversos factores:
 - ❖ A la empresa, haber logrado construirla y establecerla.
 - ❖ El haber levantado un negocio a partir de recursos escasos.
 - ❖ Poder fortalecer una empresa heredada.
 - ❖ El hecho de poder transferir su legado a un familiar.

Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Según Niethardt (s.f.), entre las ventajas se puede señalar:

- Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
- Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada.
- Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.

Seguindo con Niethardt (s.f.), menciona como desventajas los siguientes:

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.

- Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.
- Sucesión de Poder

La base de la continuidad de la empresa familiar está en potenciar aquellos valores que resulten provechosos para la economía y para la sociedad en general y que son factores esenciales en las empresas familiares, como lo son:

- Visión a largo plazo y continuidad.
- Capacidad para la creación de empleo.
- Capital estable e inversiones a partir de fondos propios.
- Beneficios reinvertidos en el negocio.
- Transmisión del espíritu empresarial y de los valores de la familia.
- Generar desarrollo en el lugar de origen.

Para todo ello es necesaria la profesionalización y el desarrollo de estrategias que promuevan la continuidad de la empresa familiar. (Gallo y Amat, 2003, pp. 9-10)

De acuerdo a las etapas generacionales en las que se encuentra la empresa Danco (1980) citado por la Confederación de Empresarios de Navarra diferenció como primera, segunda, tercera y subsiguientes generaciones abarcando desde el fundador, asociación de hermanos, consorcios de primos y otras de acuerdo al incremento de dueños en la organización. “A medida que se va pasando a la siguiente generación la influencia de las relaciones familiares, el control y la toma de decisiones se vuelve más compleja” (UAT, 2012, p. 30).

Todo proceso de sucesión tiene origen en un hecho natural; viene dado por naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las

personas; el empresario, llegado a una edad, si quiere asegurar la continuidad de la empresa en la familia y de la familia en la empresa, tendrá que iniciar un conjunto de acciones que lleven hacia la consecución de este doble objetivo.

De otro modo, si se ve sorprendido por la muerte o por una enfermedad que no le permita permanecer al frente de la empresa las asociaciones tendrán lugar de la misma forma, pero fuera de su control y quién sabe si fuera del control familiar.

Los empresarios familiares acostumbran a decir que sus hijos desde que nacen, están en el camino de sucesión y que, por tanto, el propio proceso se da de forma natural y espontánea, pero la realidad está lejos de confirmarlo; no es sino una forma de evitar el abordaje serio y metódico de un proceso que resulta doloroso para el propio empresario, ya que se desvanece lo que ha sido su vida hasta el momento y resulta incómodo para todos los afectados, especialmente los otros familiares y los directivos no familiares.

Iniciar un plan de sucesión equivale a definir una serie de criterios, planificar unas acciones concretas y fijar unos plazos deseables, al mismo tiempo que implica un compromiso personal del futuro sucedido, y de los otros implicados, en todo el proceso (Guinjoan y Llauradó, 2000 pp. 4-5)

Muchos son los autores que intenta definir el proceso de sucesión pero se tomó en cuenta la de Guinjoan y Llauradó (2000) “un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor (es) de la misma familia” (p. 5)

El éxito del proceso de planificación de una empresa familiar, depende de la visión y liderazgo de los miembros de dos generaciones y el uso de determinadas prácticas familiares, administrativas y de gobierno.

Según Lansberg (1983) afirma que, la sucesión es el faro que marca el rumbo, que no es más que una visión colectiva del futuro que inspira a los miembros de una familia a comprometerse con el trabajo de la planificación y con todo lo necesario para mantener su colaboración y lograr sus objetivos. Dando forma a las elecciones realizadas en todos los puntos del viaje de sucesión, desde el plan estratégico de la empresa hasta la selección de los futuros líderes, pasando por el tipo de estructura que adoptará en la próxima generación.

En las empresas familiares, los sueños compartidos son muy personales y crecen desde dentro, con frecuencia con el transcurso de los años. Este sueño emerge de los valores y aspiraciones fundamentales de cada uno, definiendo quiénes son, qué quieren ser, qué tipo de empresa desean construir, y cómo aspiran que las perciba el mundo.

Del mismo modo que la maduración del individuo atraviesa etapas perfectamente documentadas, las empresa familiares evolucionan según una secuencia predecible en la cual las edades relativas de los participantes tienen un efecto importante en la calidad de las relaciones y en la capacidad de los mayores y los jóvenes para trabajar unidos. La posibilidad de desarrollarse allana el camino hacia una mejor comunicación entre las generaciones y alienta a los protagonistas a alejarse de la adjudicación de culpas y aplicar mecanismos eficaces para resolver los inevitables conflictos. Además, al saber anticipar las presiones psicológicas que acompañan cada etapa de vida, las familias pueden instaurar políticas y estructuras que ayuden a los integrantes a manejarlas constructivamente.

Para las empresas familiares resulta más difícil perdurar en el tiempo por lo que se tiene que considerar que:

- La rentabilidades el resultado de una cadena de factores a corto y a largo plazo.
- Para perdurar en el largo plazo hay que ser exitoso en el corto plazo.
- Para ser exitoso en el corto plazo hay que disponer de una organización capaz de ser eficaz, es decir, de satisfacer las necesidades de los clientes, y para ello es fundamental la eficiencia de los procesos internos (innovación, costes, tiempo) y, especialmente la cualificación, actitud y motivación del personal.
- Para perdurar en el medio plazo es fundamental renovarse continuamente, tanto desde el punto de vista estratégico como organizativo.
- Y, como principal conclusión, las personas son eje central de una compañía orientada a la longevidad. (Gallo y Amat, 2003, pp. 20-21)

Para poder afrontar la continuidad de la empresa familiar en el tiempo es necesario prever todos los escenarios posibles, los mismos que deben incluirse en el proceso de sucesión, el mismo que abarca las siguientes etapas:

Planificación.

Un plan de sucesión llevará necesariamente asociada a defensa de criterios de negocio de aquello que participan en él, los cuales no siempre coincidirán, sino más bien al contrario.

Un proceso de sucesión bien llevado ha de ser largo, porque los involucrados en él, necesitan tiempo para asimilar cada

fase, para reubicarse en unas situaciones que son cambiantes y para adaptarse a unas personas que juegan nuevos papeles en la empresa o acaban de incorporarse a ella, como pueden ser los yernos o nueras. También tiene que ser largo porque los procesos de formación, son dilatados y porque el sucesor necesitará tiempo para ocupar el lugar omnipresente del sucedido, tanto en la empresa como en la familia.

Por otro lado, cuanto antes empiece el proceso de sucesión, más tiempo habrá para prevenir contingencias y llevar a cabo correcciones de rumbo, dado que no hay que olvidar que un proceso de sucesión está limitado por la imprevisibilidad de la naturaleza humana, tanto en términos de salud física como de actitudes personales de los distintos participantes en el plan y por los cambios que puedan producirse en el entorno.

Preparación del sucesor.

Esta fase del proceso es la que se prolonga durante más tiempo; algunas acciones aún tienen lugar fuera de la empresa, mientras que otras, poco a poco, comienzan a entrar en ella. Ahora el protagonista es el sucesor (o sucesores, si es el caso), a quien van dirigidas todas las acciones; el empresario y su equipo de colaboradores, mientras tanto, siguen su evolución. Aunque cualquier equivocación o cambio en esta fase del proceso comporta unas inversiones ya considerables, más importantes cuanto más tarde se produzcan en el tiempo, cuanto más implicada éste la empresa, cabe esperar correcciones de rumbo sobre la base de los resultados que se vayan produciendo.

Uno de los momentos clave de esta fase es la comunicación de quién es el sucesor. Se trata también de un momento delicado, sobre todo si ello implica que se desestime a otros candidatos;

así mismo, mientras no se toma la decisión, todos están pendientes y la inquietud general puede distraer de los objetivos más importantes. A partir del momento en que se hace la comunicación, el escogido se puede preparar mejor y sin tanta presión; los desestimados, si los hay, pueden adaptarse a la nueva estructura, a pesar de la lógica frustración; y el resto de involucrados (clientes, proveedores, banqueros, accionistas) ven reforzada su confianza en el futuro de la empresa.

Una vez centrado el proceso en un único candidato (o en más de uno) éste tendrá que completar su formación de base con la que sea específica para la empresa y tendrá que adquirir experiencia laboral, puede que en otras empresas. A continuación debe conocer en profundidad la empresa familiar propiamente: primero desde un punto de vista técnico; simultáneamente, el conocimiento mutuo de las personas, trabajando con ellas, fijará los primeros cimientos para que, más adelante, pueda aspirar a ser líder y no sólo su jefe. Al mismo tiempo, el candidato podrá verse a sí mismo en posiciones cada vez más representativas y, si se considera incapaz de afrontar el reto, retirarse antes de que sea demasiado tarde.

Traspaso de la empresa.

Afirma que consiste en transferir las riendas de la empresa a la nueva generación; tiene lugar totalmente dentro de la propia empresa y cuenta con dos protagonistas: el sucedido y el sucesor.

A estas alturas del proceso de sucesión es difícil plantear un cambio de planes; asumir una equivocación en este momento supondría sorpresa, porque si el seguimiento del proceso ha

sido suficientemente preciso, nadie entendería una marcha atrás después de los años transcurridos desde el inicio del plan, con tantos pasos dados y con las inversiones efectuadas, la frustración que supondría para todas las partes, después de su desgaste de todo tipo, haría muy improbable reiniciar un nuevo Plan de Sucesión con las mínimas garantías de éxito.

Ésta fase se caracteriza por la coincidencia en el entorno “empresa” del sucedido al sucesor, en un proceso inverso de presencia y de participación en la toma de decisiones; el sucedido irá dejando en manos del sucesor temas cada vez más importantes y el sucesor se permitirá tomar decisiones sobre temas cada vez más relevantes. En este intercambio, a través de prácticas controladas que no son sino una delegación acumulativa, el empresario, sea de forma directa y personal, sea mediante sus colaboradores, transmitirá el oficio, la maestría y la cultura de la empresa.

Para el sucesor es la oportunidad de edificar y/o edificar su liderazgo en la empresa y de ir adquiriendo un papel cada vez más representativo ante la familia. Para el sucedido, consciente de su papel hasta entonces exclusivo, este periodo de coincidencia en el tiempo, el espacio y la función que representa asegurarse de que el proceso será más aceptado por parte de todos.

Retirada del sucedido.

En esta fase se cierra el círculo del plan de sucesión, por eso el protagonista vuelve a ser el sucedido.

El sucesor, ahora ya empresario, pasa de ser el destinatario de las acciones previstas en el plan a ser el apoyo principal del sucedido para que este momento sea lo menos traumático para

todos, especialmente para el propio sucedió; en esta fase, el papel del cónyuge y de los familiares más cercanos también es determinante.

La marcha atrás en este momento sólo sería explicable por circunstancias de fuerza mayor; las consecuencias podrían llevar eventualmente al caos, pero la presencia en un segundo plano del empresario original aún permite posibilidades de recuperación, a pesar de los gastos y los esfuerzos invertidos por parte de todos en el primer Plan de Sucesión; por otro lado, si el plan ha sido llevado a cabo de los plazos y con la correcta anticipación, no hay lugar para pensar en un Segundo Plan de Sucesión, sino en un sistema de resolver contingencias, en el cual el papel de los directivos no familiares puede ser providencial.

Incorporado y nombrado su sucesor, el relevo del sucedido era el objetivo del Plan de Sucesión; aun así, es un momento difícil, sobre todo desde el punto de vista personal. Retirarse, sin embargo, es una decisión realista que es preferible tomar uno mismo a que las circunstancias propias de la edad hagan que sea una decisión forzada... y traumática para todos. Por otro lado, la vida familiar, los propios hobbies, hasta ahora en un segundo plano a causa de su dedicación plena a la empresa, pueden ser cultivados sin la presión diaria; desde este punto de vista, el empresario y su cónyuge se merecen dedicarse a sí mismos y a la familia.

Como empresario, una retirada a tiempo le permitirá ver a éste, la continuidad de su obra y el sentirla como propia, porque de también era su responsabilidad el Plan de Sucesión; además, según como haya planificado su retirada, descubrirá otras formas de aprovechar su larga experiencia, ya sea en la propia

empresa o fuera, en otras instituciones. Finalmente, retirarse es un signo evidente de confianza hacia su sucesor, el nuevo empresario.

A pesar de todas las previsiones de un Plan de Sucesión, un plan a años vista debe prever un Plan de Contingencia, porque las inversiones en dinero y esfuerzos son suficientemente elevadas, y es mucho lo que el empresario se juega. Cada momento clave de los descritos tiene que prevenir las acciones correctoras o substitutivas en caso de circunstancias inesperadas; además, la flexibilidad del plan de poder contar con la necesaria adaptación a los resultados que se vayan produciendo en las distintas etapas.

En definitiva, pues, lo que da sentido a cada una de las etapas es que se sucedan, una tras otras, que consigan una transición efectiva, en la medida que ni en la empresa ni en la familia propietaria no sólo se vean afectadas negativamente por los cambios que esto supone, sino que salgan reforzadas. (Guinjoan y Llauradó, 2000, pp. 25-29)

5.2. Justificación de la investigación

Los motivos que me llevaron a plantar y desarrollar la presente investigación son variados entre los más resaltantes son:

- Interés personal: Puesto que en un futuro se pretende constituir una empresa de carácter comercial, y es importante conocer a este tipo de empresa y una de sus mayores debilidades: La sucesión de poder.
- Ámbito económico: Comprender mejor a este tipo de empresas, ya que son uno de los motores que impulsan la economía peruana, puesto que existen en todos los niveles empresariales: Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Y genera la mayoría de empleos en el país.

- **Beneficio social:** Este trabajo de investigación principalmente favorecerá a la empresa estudiada, además del sector de Recreo Campestre, como en otras afines con información relevante acerca de la magnitud positiva o negativa que puede ocasionar un proceso de sucesión y sus principales factores que inciden en el éxito.
- **Aporte científico del presente** es el de constituir una base de conocimiento para futuras investigaciones, sean estas en negocios familiares del mismo sector o en otros sectores.

5.3. Problema

Las empresas familiares en la actualidad se han convertido en un importante motor de las economías a nivel mundial, siendo la estructura empresarial más numerosa de todo el mundo: representan el 90% del parque empresarial y contribuyen con el 50% del producto y el empleo (Hernández, 2006). A nivel mundial la empresa privada arranca como una iniciativa emprendedora responsable de una familia, y por ende es gerenciada y controlada por el grupo familiar, en una o más generaciones posteriores.

La incidencia de este tipo de negocios en la vida cotidiana es tal, que muchos de los productos y servicios que ofrecen, se conocen formalmente o por referencia con nombres que pertenecen o han pertenecido a familias legendarias y recientes. (Bustillo, 1999). En la empresa familiar se juntan tres sistemas. Uno es la empresa, que debe ser muy racional, el cual debe gestionar el cambio, mientras que la familia es un sistema emocional y donde no hay cambios, porque la familia no se escoge ni se cambia, por lo que es necesario mantener la estabilidad, y por otro lado la propiedad, el cual puede estar constituido por algún miembro de la empresa familiar y otro socio o accionista, los cuales también toman decisiones racionales, para aumentar la rentabilidad. Entonces, hay que vincular adecuadamente, y con reglas muy claras, conocidas y aceptadas, un sistema racional con otro emocional. La sucesión en una empresa no familiar no tiene un componente emocional-afectivo, simplemente se hace periódicamente y listo, pero en una empresa

familiar ese proceso puede cambiar todo el panorama de relaciones filiales y terminar en eventos muy trágicos. (Serebrenik, 2007)

Jacqueline Barrantes, directora de la facultad de Negocios de EPE de la UPC manifiesta que en el Perú existen alrededor de 660,000 empresas familiares y que corresponden casi al 80% de empresas de todo el país. Por su gran expansión, estas generan el 60% del empleo a nivel nacional. Un común denominador de las PYMES es el serio problema que tienen en cuanto a su supervivencia. De las empresas familiares sólo el 35-40% sobreviven a la segunda generación, y escasamente entre un 10- 15% sobreviven a la tercera generación, es decir, de cada 20 empresas sólo 3 sobreviven a los nietos.

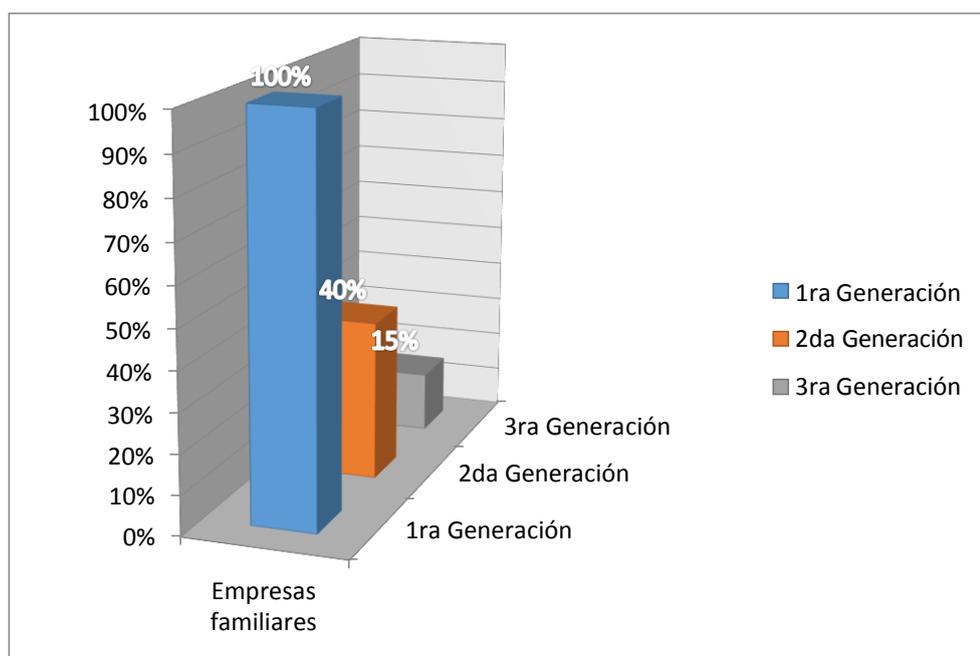


Gráfico N° 5.1: Supervivencia de las empresas familiares peruanas.

Elaboración: Propia

De acuerdo a estudios realizados por John L. Ward en Estados Unidos, se observó que en las empresas familiares *estos fracasos se deben* a la falta de capacidad del sucesor, las razones de negocio, la falta de capital y otros temas puramente familiares.

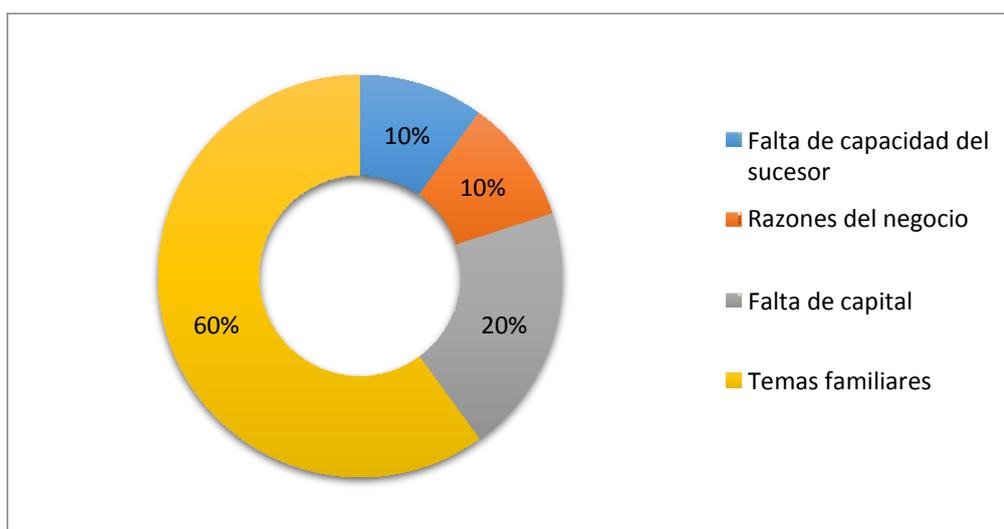


Gráfico N° 5.2: Fracasos en la empresa familiar

Fuente: RPP (2016). Recuperado de: <http://rpp.pe/campanas/branded-content/la-clave-del-exito-en-las-empresas-familiares-noticia-1000527>

En la mayoría de las empresas familiares la persona que experimenta más agudamente estos conflictos es el fundador (Por lo general el fundador/padre), quien dirige tanto el sistema de trabajo como el sistema familiar; ya que éste tiene que operar en condiciones de gran ambigüedad normativa, en las cuales los valores, normas y principios incongruentes erosionan la capacidad de ejercer una gerencia efectiva (Lansberg, 1983).

Muchas empresas familiares no llegan hasta la segunda generación, y de las que lo hacen, muy pocas alcanzan hasta la tercera (Aronof y Ward, 2000). Sin embargo, Lansberg (1983) considera que existen razones suficientes para pensar que un gran número de las empresas que se derrumban, podrían haber sobrevivido si hubiesen logrado que la sucesión directiva se llevara a cabo de manera exitosa.

El profesionalizar la empresa es uno de los pasos para hacerla crecer y lograr que soporte el paso del tiempo y las diferentes generaciones. (Lansberg, 1999)

Para Lansberg (1999), el fundador de la compañía suele tener un carácter y una impronta fuerte –precisamente las características que le permitieron generar un negocio de la nada-. También, por lo general, posee un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que deja huella en las futuras generaciones.

Con todo lo anterior expuesto sobre la dificultad en la sucesión de poder, podemos llegar a la siguiente pregunta general de investigación:

¿Cuáles son los factores claves de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar de recreos campestres de la ciudad de Yungay – 2017?

5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables

- Conceptuación de las variables

- Factores de éxito de empresa familiar

Son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. (López, 2002).

- Sucesión de poder en empresa familiar

Abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma [fase objetiva], 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, Salvador y Vázquez, 2001).

- Empresa familiar

Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección. (Handler; 1994).

- Operacionalización de las variables

- D1: Perspectiva de los agentes implicados

Perspectiva del predecesor: En lo que se refiere al nivel individual de influencias sobre el proceso de sucesión, la literatura se ha centrado mayoritariamente en el fundador o entrepreneur como figura clave en el sistema de la empresa familiar (Handler, 1989, 1994). Como señalan Handler y Kram (1988), se trata de estudios que, bajo una perspectiva psicosocial, han intentado explicar, por un lado, aquellos rasgos de la personalidad, motivos y valores, así como factores del entorno social que han jugado un rol significativo en el desarrollo como adulto del fundador y conformado su comportamiento como líder y, por otro, las características psicosociales del propietario que contribuyen a los problemas de la sucesión. De hecho, diversos estudios han sugerido que son precisamente estos elementos psicológicos que motivaron originalmente al fundador a empezar un negocio, los que posteriormente van a originar problemas en el momento de la sucesión. Entre estos rasgos psicológicos se destacan en la literatura fundamentalmente los siguientes (Brockhaus, 1982; Caird, 1988; Veciana, 1989; Chell, Haworth y Brearley, 1991).

Perspectiva del sucesor: A pesar de la atención prestada a la figura del predecesor en la literatura de la sucesión, no se puede considerar que un análisis de este fenómeno esté completo sin incluir la otra perspectiva fundamental a tener en cuenta en un nivel de análisis individual y que es la de la siguiente generación de miembros de la familia (Swogger, 1991 ; Goldberg y Woolridge, 1993). Al fin y al cabo, son los sucesores recién llegados los que tienen que pasar la "prueba de fuego" del proceso de sucesión, de manera que sus actitudes, capacidades y su actuación puedan satisfacerlos objetivos de los participantes en el proceso y liderar a la empresa familiar hacia una nueva etapa de progreso (Barach y Ganitsky, 1995).

- D2: Implicancia de los sistemas

En una empresa familiar hay relación entre tres sistemas autónomos pero que se relacionan, el cual es ya se había mencionado anteriormente como el modelo de los tres círculos, el cual fue desarrollado por Davis y Tagiuri en 1982.

Pérez (2012), manifiesta que este modelo explica la forma en que se superponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio, tal y como se observa en la siguiente imagen.

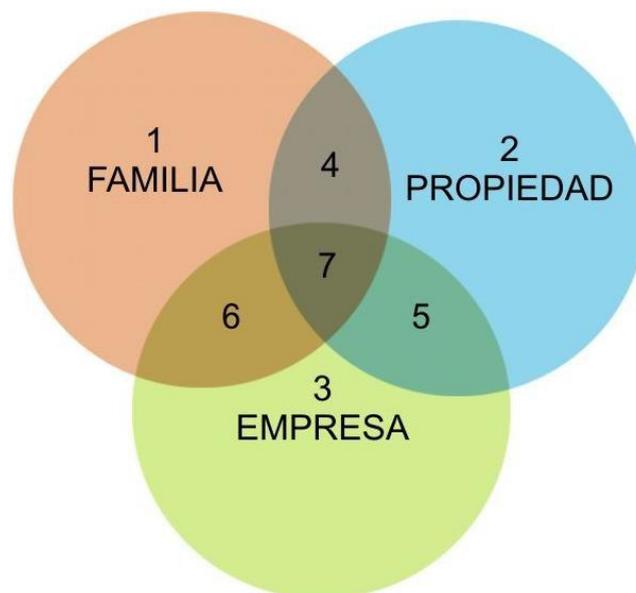


Figura N° 5.1: Modelo de los tres círculos.

Fuente: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n23/17382329.html>

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un

suelo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Como puede apreciarse en el gráfico, las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares.

Dichos grupos de personas son los siete siguientes: (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; (6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Las principales ventajas de este modelo son que, además de resultar fácil de comprender, tiene una gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta muy útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, ya que en esta propuesta

todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

- D3: Estilos de sucesión

Para Rizo (2017), uno de los cambios más difíciles en una empresa familiar es la transición generacional: sólo tres de cada 10 negocios familiares logran tener éxito. La experiencia enseña que, a pesar de que existen diversas metodologías para ayudar a las empresas familiares, de ninguna manera podemos decir que existan soluciones que se puedan aplicar a todas las organizaciones por igual, como si de recetas se tratara.

La sucesión en la empresa familiar es la fase más traumática, para todas las partes. Es problemática, en especial, para quien debe dejar la empresa en manos de la siguiente generación, pues no tiene claro qué hacer con su vida después del retiro, no preparó bien a los sucesores o se siente “padre” de la empresa y siente que está abandonado a su “bebé”. Si siente que la pérdida del control es pérdida de poder y de respeto, y si no está preparado, en definitiva, para comenzar la siguiente etapa de su vida, sufrirá una crisis personal grave.

La sucesión también es un hecho problemático para los que van a tomar la dirección de la empresa. Y será especialmente difícil si los sucesores no fueron preparados para eso, si perciben que no están habituados a tomar un nuevo nivel de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre, y si no están preparados para comenzar esa nueva etapa donde comienzan a hacerse cargo de sus vidas.

- Es problemático para la familia porque, normalmente, sucesor y sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente de ese sufrimiento.
- Es problemático para los empleados, porque deben adaptarse a la nueva forma de dirección. Es muy difícil que nada cambie en la sucesión, cada uno tiene su forma de liderar. Comúnmente, los empleados más antiguos ya establecieron algún tipo de vínculo sentimental con el anterior director, entonces sienten que pierden esa relación. Es problemático también para proveedores y clientes, generalmente por las mismas razones que los empleados.

Ademas Rizo (2017), afirma que todos, de una manera u otra, con la sucesión deben atravesar una etapa de crisis, y la profundidad y consecuencias de ésta dependerá de la forma en que se acompañe el cambio. Normalmente somos reacios a los cambios, sobre todo a los cambios bruscos, cuanto mayor es la intensidad del mismo más resistencia oponemos. Aceptamos la evolución porque son pequeños cambios sutiles y continuos y casi no los percibimos, pero somos reacios a las revoluciones: nos asustan, y las aceptamos sólo si la situación anterior a ella es insoportable.

No existen recetas para enfrentar la sucesión, pero si entendemos qué genera este proceso en cada uno de los involucrados, es probable que podamos entender las reacciones, propias y ajenas, extrañas o inesperadas que aparecen en esta etapa, y que dan lugar a peleas y discusiones y, a veces, hasta roturas de relaciones irreversibles. Se trata de saber que vamos a pasar por una crisis, que cada uno va a experimentar formas nuevas de vivir y de trabajar, que cada uno va a estar aprendiendo y acomodándose a esa nueva situación. Entonces, si

se habla, si todos tratan de entender y entenderse, se ataca a los problemas y no a las personas, y tratan de ayudarse unos a otros.

Casi siempre es indispensable pedir ayuda, tener a alguien que actúe de mediador y pueda ver los problemas desde fuera sin involucrarse emocionalmente. Lo más recomendable, siempre entendiendo que no es una receta, es encarar la sucesión en etapas. Que los sucesores vayan haciéndose cargo de algunos sectores de acuerdo a sus capacidades: producción o administración, o compras, y comiencen a tomar decisiones por cuenta propia. En esta etapa es imprescindible crear el órgano de gobierno de la empresa, donde se discuten las acciones estratégicas con la participación de los sucesores. De esta forma los sucesores se van enterando de cuáles son los valores, las competencias esenciales, las fortalezas estratégicas y la forma de solucionar los problemas. En estas reuniones, también se controla la marcha de los negocios, ventas, rentabilidad y resultados.

De a poco el sucedido va dejando los puestos operativos y comienza a participar sólo de las reuniones de directorio, como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones del día a día. Así los sucesores van asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión. Siempre entendiendo que cada uno está atravesando su propia crisis.

- D4: Tipo de empresa familiar

Casillas et al. (2014) afirma que a pesar de que a lo largo de la presente obra vamos a abordar la problemática particular de la empresa familiar, esta no constituye realmente un tipo de organización homogénea. La población de empresas familiares comunes en ciertos aspectos pero también, con propiedades muy dispares en otras muchas dimensiones. Esta heterogeneidad, además, afecta al tipo de problemas y avatares a los que se enfrentan, tanto en su ámbito empresarial como en sus vertientes propiamente relacionada con su

naturaleza familiar. Por esta razón, resulta necesario establecer, desde este primer capítulo, algunas de las dimensiones más significativas que permiten diferenciar unas empresas familiares de otras, sobre todo en la medida en que las tipologías descritas se asientan en diferencias reales en cuanto a su problemática específica. No es nuestra intención, por tanto, proponer clasificaciones puramente conceptuales si no se ponen de manifiesto en realidad cotidiana de estas organizaciones.

Son varios los criterios que pueden emplearse a la hora de establecer una clasificación de empresas familiares. En primer lugar, pueden emplearse criterios sociodemográficos de las empresas, criterios muy utilizados en la tipologías de empresas, en general, entre estos criterios pueden destacarse el tamaño, la edad de la empresa, el sector de actividad, su forma jurídica, su ámbito geográfico, etcétera. En segundo lugar, pueden utilizarse criterios que sobresalen: el primero se relaciona con el nivel generacional de la empresa y el segundo, con el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa (p. 17-18).

- D5: problemática en la empresa familiar

Para La empresa familiar (s.f.) muchas de las frustraciones, dificultades, malos entendidos y confusiones que se producen en la empresa familiar tienen sus raíces en los hábitos de la familia. Para los psicólogos, las empresas familiares ofrecen un inmenso campo de estudio. Lo difícil es detectar y aplicar los modelos más adecuados. Si en todas las familias hay siempre discrepancias, cuando sus miembros trabajan juntos, suelen agravarse, incluyendo nuevas tensiones como las rivalidades y envidias. Una explicación razonable a la alta tasa de mortalidad aludida deriva de esos conflictos. Mientras viven el o los fundadores, muchas de esas tensiones se frenan o disimulan. Pero, con la desaparición de los mismos, lo que estaba latente eclosiona con virulencia e incluso violencia. En esos momentos es cuando la familia

debe tomar unas decisiones drásticas y dejar de lado los vínculos familiares, con el fin de encontrar los medios más convenientes que puedan asegurar la supervivencia de la empresa, por encima de todo. Los conflictos pueden ser de distintos tipos, y pueden afectar a los diferentes miembros de la familia y a las relaciones entre ellos. Un conflicto puede plantearse entre el marido y la mujer, cuando una parte acusa a la otra de tenerla abandonada ya que solo vive para el negocio. Otro foco de conflicto se presenta entre padres e hijos, conforme se van produciendo cambios en el tiempo. Por ejemplo, la delegación, el estilo de dirección, la retribución, la designación de los cargos a desempeñar con independencia de la edad de cada hijo, en definitiva, todo lo relacionado con el tema de la sucesión cuando llega el momento. Un tercer caso se suele dar entre los hermanos, cuñados y primos, sobre todo cuando, aun tratándose de un solo emprendedor la familia es numerosa, o cuando los fundadores han sido varios y familiares, generalmente hermanos, que origina lo que se conoce como la “lucha entre primos”. La empresa familiar está condicionada por las características de la familia que la forma. Una familia que practica una relación armoniosa y una cultura basada en el respeto mutuo, lo hace dentro y fuera de la empresa. En cambio, una familia que en su intimidad y convivencia solo desarrolla conflictos, discusiones y relaciones distantes, también actuarán de ese modo en la empresa y en sus relaciones profesionales. Estos efectos se pueden comprobar a través de ciertos signos que se reflejan en la empresa, cuando las relaciones familiares son conflictivas:

- Poco o nulo respeto hacia los miembros de mayor edad con el fin de evitar que los familiares más jóvenes no imiten a aquellos.
- Las relaciones personales son distantes y tensas. En cualquier tipo de reunión a la que deben asistir los miembros se refleja rápidamente la cultura que impera, con solo observar el trato, las

formas en las relaciones, el respeto o la admiración entre los miembros.

- Un distante e incluso ignorado sentimiento de pertenencia a la familia, así como la ausencia de un compromiso con la empresa, llegando en los casos graves incluso al desconocimiento o ignorancia voluntaria de la creación y evolución de la empresa.

Estas observaciones conducen a la conclusión que las limitaciones en el gobierno de las empresas familiares, los fracasos aludidos y sus puntos débiles, radican en los modelos y culturas de las empresas que forman la familia y las relaciones interpersonales entre ellas. Estas relaciones interpersonales pueden condicionar e incluso frenar el necesario proceso de desarrollo, de diálogo y de cooperación para diseñar una adecuada formación de los llamados a ser sucesores. Descritos los problemas y conflictos que se presentan con cierta habitualidad, a continuación se analizan los principios que pueden facilitar a los componentes de las empresas familiares, el logro y anclaje de los valores imprescindibles para alcanzar los resultados deseados.

Algunos de dichos principios son:

- Crear una cultura basada en unas relaciones familiares y personales muy estrechas entre los miembros que componen la familia, con especial atención a la no discriminación de las generaciones que componen dicha familia.
- Lograr un compromiso global y compartido a largo plazo con la familia.
- Abonar un sentimiento de orgullo de pertenecer a las generaciones pasadas, a la familia actual así como de ser portadores de los valores y principios de las tradiciones transmitidas por los fundadores (p. 5-7).

La dirección general de política de la pequeña y mediana empresa (2008) manifiesta que la misma interacción entre familia y empresa puede ser fuente de debilidades en la empresa familiar. Entre estas limitaciones se pueden destacar las siguientes:

➤ En materia financiera

- ❖ Limitación financiera. Generalmente el fundador inicia su andadura empresarial mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.
 - ❖ Dificultad para la venta de participaciones propias. Como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento.
 - ❖ Dificultades para la recompra de participaciones. Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella.
- Guía para la pequeña y mediana empresa familiar
limitaciones de la empresa familiar

➤ En materia de gestión

- ❖ Se puede confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, de manera que se colocan en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas y, de igual modo, se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.

- ❖ Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia y abolir leyes económicas que deben imperar en toda actividad empresarial.
- ❖ Suelen relegarse aspectos de formación y reciclaje que frenan la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede suponer una limitación a la financiación de procesos de desarrollo.
- ❖ El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa, ya que confluyen tres factores de posibles crisis: relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades (p. 23-24).

- I1: Necesidad de logro

Entendida ésta como un fuerte deseo de tener éxito, de hacer bien las tareas encomendadas. El individuo motivado por la necesidad de logro se siente personalmente responsable en la solución de problemas, se establece metas permanentemente y las alcanza a través de su propio esfuerzo, y tiene una fuerte necesidad de feedback para saber hasta qué punto está realizando bien sus tareas (Brockhaus, 1982; Caird, 1988).

- I2: Creencia en el control interno

Que hace referencia a la percepción del fundador de que puede ejercer algún tipo de control sobre los hechos y el entorno que le rodea, de tal manera que se siente capaz de controlar su propio destino. En contraposición está la creencia en el control externo, es decir, en que los acontecimientos están controlados por fuerzas externas o ajenas a la persona, tales como el destino, la suerte o el poder de otros (Veciana, 1989, Chell et al., 1991).

- I3: Asunción de retos

Que implica una propensión del individuo a asumir retos alcanzables en la toma de decisiones de manera que puede utilizar su juicio e ingenio para influir en el resultado de sus acciones y tener la sensación, por tanto, de que el logro que resulte está directamente relacionado con su esfuerzo y habilidades personales (Brockhaus, 1982; Veciana, 1989)

- I4: Tendencia creativa e innovadora

Aspecto que supone que un individuo es creativo cuando tiene la habilidad para producir nuevas ideas en cantidad y calidad. La innovación, por su parte, es la aplicación práctica, en términos tangibles y útiles, de las ideas generadas en el proceso creativo, lo cual, en una organización puede traducirse en la capacidad de resolver los objetivos que ésta se plantea de manera más eficaz (Caird, 1988; Chell et al., 1991).

- I5: Profesionalización

El crecimiento, desarrollo y continuidad de una empresa familiar está vinculado a la profesionalización en su gestión. Esta circunstancia es habitual cuestionarla en el entorno de la empresa familiar, dado que los miembros de la familia les faltan a veces competencias en campos como el marketing, las finanzas o la contabilidad y si la empresa desea su continuidad debe hacer frente a la necesidad de adquirir esas competencias para compensar la carencia de talento directivo (Dyer 1989).

A medida que la empresa familiar crece, es difícil que la familia pueda ocupar todos los puestos clave y poseer las competencias necesarias. En este sentido, mientras algunos de los aspectos relacionados con el fundador, el sucesor, la familia y el proceso de sucesión han recibido una considerable atención por parte de los investigadores (Brockhaus 2004), otros aspectos como el impacto del desempeño de la sucesión

de un director profesional no familiar (referido comúnmente como profesionalización de la dirección) en comparación con la de un director familiar ha recibido un menor interés (Chittoor y Das 2007).

La clave de la profesionalización es el management estratégico – que comprende la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control-. Este proceso va más allá de las teorías básicas de gestión para reconocer la importancia decisiva del personal talentoso, con amplios conocimientos y debidamente motivado dentro de una organización que planifica cuidadosamente sus metas, e introduce sistemas para controlar el rendimiento de acuerdo con un plan estratégico. Profesionalizar de esta manera es el paso previo para estar en condiciones de poder manejar la superposición de los sistemas familiar y empresarial. Este método se concentra en diversas áreas de los recursos humanos que son particularmente problemáticas para la empresa familiar, como la selección del personal, la evaluación del rendimiento y la remuneración. Además sirve para desentrañar mucho de los factores emocionales que impiden hacer una evaluación adecuada del funcionamiento de la empresa y, por lo tanto considerar que posición es la más conveniente para garantizar el éxito futuro. (Leach, 1999, p.55-56)

Así, el proceso de selección del sucesor se convierte en un proceso clave, donde deberían primar los criterios de meritocracia, para la evaluación externa, formación y desarrollo y experiencia para que los miembros familiares pudiesen lograr ocupar posiciones de dirección (Chrisman, Chua y Sharma 1998). Si una verdadera meritocracia se aplicase, tal y como muchos negocios familiares profesan, conllevaría a largo plazo que la dirección del negocio fuera profesionalizada y la dirección separada de la propiedad (Chittoor y Das 2007). Una segunda razón para profesionalizar la gestión es cambiar las normas y valores del funcionamiento de la empresa. En este sentido Lansberg

(1999) ha señalado que los valores familiares pueden entrar en conflicto con los valores empresariales de rentabilidad y eficiencia. Es posible también que en su profesionalización, la familia aproveche las circunstancias para desprenderse de los empleados improductivos y establecer unos controles más estrictos en los casos que se ha mantenido un liderazgo de orientación paternalista hacia sus empleados (Ward 1989).

- I6: Compromiso con la empresa

Otro de los factores que Barach y Ganitsky (1995) señalan como críticos en cuanto al éxito de la sucesión es la existencia de un compromiso estratégico del sucesor con la empresa familiar. Para los autores, este compromiso será fuerte, y por tanto el proceso de sucesión se verá favorecido, cuando la descendencia desee unirse a la empresa familiar, se sienta querida y profundamente bienvenida, no sea presionada a asumir responsabilidades directivas o de sucesión y pueda elegir si entrar o no en la empresa familiar. Por el contrario, el compromiso será débil cuando la descendencia se sienta coaccionada, con el posible resultado de que nunca se esfuerce al máximo por la empresa o nunca aprecie lo que obtiene de la misma, sintiéndose privada de otras oportunidades que pueden parecerle mejores o de seguir otros intereses Profesionales más apropiados para ella. Se trata, en primer lugar, de que el sucesor pueda satisfacer sus intereses profesionales en el contexto de la empresa familiar de manera que experimente un mayor entusiasmo y satisfacción general con su trabajo. Ahora bien, el grado de interés profesional en la empresa familiar varía dependiendo de la naturaleza del negocio, las distintas habilidades necesarias para trabajar en la organización y las otras oportunidades profesionales por las que el individuo podía haber optado, de tal modo que, si el sucesor tiene satisfechas sus necesidades profesionales en el contexto de la empresa familiar,

podemos esperar que esté centrado en lo que está haciendo más que en lo que desearía estar haciendo. En segundo lugar, la satisfacción de las necesidades personales o psicosociales implica que el individuo logre un sentimiento de identidad personal en la medida en que pueda ser capaz de realizar logros personales y de ser responsable ante sí mismo.

- I7: Comunicación constante

Para Niethardt (s.f) las empresas familiares participan de una doble naturaleza, ya que contienen a la familia y a la empresa. No es fácil combinar una institución basada en el amor, con otra basada en intereses económicos. Los padres se comunican con sus hijos a través del afecto. Pero cuando padres e hijos comienzan a trabajar juntos en la empresa, resulta necesario que comiencen a comunicarse con un sistema que sea más racional y menos afectivo.

La comunicación es un proceso vital en las empresas familiares. Por eso cuando hay poca comunicación o se utiliza un proceso no adecuado, seguramente aparecen los conflictos que se materializan en malos entendidos, rumores, discusiones, y malas relaciones personales.

Lograr una buena comunicación requiere en primer lugar, la atención para analizar y determinar si la misma es buena y adecuada, y en segundo lugar, requiere que se le dedique tiempo para eventualmente aprender las técnicas necesarias para mejorarla.

Las diferencias más significativas de la comunicación en la familia y la empresa son: en la primera, es afectiva, informal, implícita, está condicionada por la historia familiar y se basa en una jerarquía natural por roles (padres, hijos, hermanos). En la empresa, es operativa, formal, explícita, está condicionada por la cultura de la empresa y la profesionalidad y se basa en jerarquías y competencias. (Niethardt, s.f.)

Pero con ello no basta, pues debemos también tomar en consideración el estado de ánimo y de receptividad del receptor del mensaje. No hay mensaje si nadie lo escucha, si no hay receptor. Para que haya comunicación la acción paradójicamente no nace de arriba sino del receptor que quiere más información. Por ello el fundador de una empresa familiar debe situar su centro de atención en los otros: su esposa, sus hermanos si es el caso de una sociedad fraternal, sus hijos y/o sobrinos. No hay manera de comunicarnos si el receptor no tiene la antena abierta.

Comunicar hacia abajo es un error que nace del orden jerárquico preestablecido. Se comunica hacia abajo repitiendo el mensaje y programando las mentes de los subordinados, cuando la comunicación es un entendimiento compartido entre transmisor y receptor. Por eso falla la comunicación en la empresa familiar, porque es una divulgación o peor aún una programación mental del dueño – director hacia sus hijos, los subordinados.

La orden de arriba - abajo no es comunicación sino orden para que sea ejecutada sin reflexión. La comunicación es otra cosa pues requiere diálogo y verificación de comprensión del contenido del mensaje una vez eliminada toda ambigüedad. La orden de arriba – abajo sirve para momentos de emergencia pues para evitar daños hay que ordenar – ejecutar y no entender. Pero esa es la excepción que confirma la regla; ni la sucesión, ni el modo de retribuciones de los familiares, ni la valoración de desempeños son emergencias en la empresa familiar como no lo son en ninguna institución.

Se pierde con frecuencia la perspectiva en la empresa familiar por falta de percepción. Parece mentira que en la empresa familiar no se perciban las situaciones de modo correcto, cuando sería muy fácil poner en común entre los familiares las expectativas de la nueva generación junto a las de la vieja, y la participación que ya se

desarrolló en el seno de la familia. La experiencia en la familia nos dice que para comunicarse debe haber claridad frente al ruido y que el mensaje se emita en el idioma del receptor, porque el idioma del receptor tiene mucho que ver con las expectativas de aquél. La comunicación es expectativa. El padre al comunicarse con su hijo debe saber lo que éste espera y viceversa, porque en gran medida vemos lo que queremos ver y escuchamos lo que queremos escuchar.

Lo inesperado no se percibe, no se ve ni se escucha y casi siempre se ignora. Cuando más se malinterpreta. No habrá comunicación en el seno de la empresa familiar si no hay participación entre hermanos, padre – hijo, tíos – sobrinos, entre generaciones. Todo diálogo sobre sucesión, accesibilidad al empleo, retribuciones, reparto de la propiedad, planes de empresa será una retórica vacía. No hay modo de formalizar conceptos en nuestra mente a menos que seamos capaces de percibirlos y tampoco podemos percibir a menos que conceptualicemos y concibamos. El padre no podrá hablar al hijo a menos que el hijo perciba lo que se quiere decir con esta palabra. Tampoco el hermano podrá hablar de retribución a su otro hermano a menos que el receptor perciba lo que este mensaje lleva inherente. Y no olvide casi siempre que el cuello de botella de la comunicación se encuentra en la parte de arriba de la empresa familiar. Rodríguez, J., Rodríguez, M., Rodríguez, M. y Sánchez, A. (2006)

- I8: Visión compartida

Para Rizo (s.f.) La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. La visión nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

La visión de una familia o empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirigen o qué es aquello en lo que pretenden convertirse en el mediano y largo plazo. Además, ayuda a enfocar sus recursos y energía, y a proyectar una imagen de la realidad del futuro.

Una buena visión suele contar con las siguientes características:

- Es clara, entendible y fácil de seguir para todos los miembros de la empresa y familia.
- Es breve, conformada por una sola oración.
- Es desafiante, pero a la vez realista.
- Está alineada y es coherente con los valores, los principios y la cultura de la empresa.
- Es comunicada y recordada constantemente a todos los miembros de la empresa.
- Es del conocimiento de clientes, proveedores y público en general.
- Lo más importante: ayuda a los miembros de la familia y empresa a alinear los esfuerzos para lograr una meta común. Cuando hay visión compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente.

De esta manera la visión no solo debe de estar enfocada en la empresa, si no, debe de estar en relación con los intereses familiares.

- I9: Planificación

Las empresas de éxito se caracterizan por un patrón común (Ward 1997); son empresas que han renovado o regenerado sus estrategias de negocio varias veces durante los sesenta años analizados en su investigación. Han incorporado nuevas estrategias a sus anteriores formas de hacer negocios, ante la necesidad de responder a las

presiones del mercado y la competencia. Así y acorde al estudio de Ward (1987,1997) no planificar estratégicamente el futuro de la empresa es uno de los principales motivos de la desaparición de las empresas familiares. Los datos pero muestran una realidad diferente en la empresa familiar, sólo un 42 por ciento de las empresas dispone de un plan de negocio por escrito (Astrachan y Kolenko 1994).

El concepto de planificación estratégica (Ward 1997) hace referencia al proceso de desarrollo de una estrategia de negocio para alcanzar un crecimiento rentable de la empresa. Está diseñada para ayudar a comprender el entorno en el cual opera y las debilidades y fortalezas de la misma. Este proceso de indagación cuestiona las prácticas empresariales anteriores y abre el camino para escoger nuevas alternativas que mejoren la gestión diaria. En el proceso de desarrollo de la planificación y dirección estratégica se analizan los siguientes aspectos: - ¿En qué mercados queremos competir? - ¿Cómo podemos competir eficaz y efectivamente en estos mercados? ¿Con que agresividad queremos reinvertir nuestros recursos empresariales y familiares?

Es fundamental conseguir la interrelación entre el plan de empresa y el plan de familia ya que ambos son interdependientes y se verán afectados. El resultado debería ser un documento escrito que explique de forma clara los pasos específicos para mejorar la satisfacción del cliente, incrementar los beneficios y revitalizar y preparar la empresa para hacer frente a la próxima generación. Adjuntamos a continuación los principales pasos a seguir para una óptima planificación estratégica (Ward 1997):

- I10: Resolución de conflictos

La habilidad para gestionar y resolver problemas, adquiere una importancia fundamental dado que los propietarios de empresas familiares saben que los problemas familiares son los que suponen

amenazas reales para el futuro y continuidad de su negocio (Ward 1997). En este sentido disponer de una metodología para su resolución es clave para garantizar su continuidad.

Según Kaye (1991) los conflictos dentro de grupos organizados de personas relacionadas o interdependientes son radicalmente diferentes de los conflictos entre partes independientes. Dicho autor nos introduce el concepto sistema definido como cualquier grupo de personas con una historia en común o un conocimiento compartido y con ciertas finalidades comunes. Los conflictos dentro del sistema tienen algunas características especiales que suponen un tratamiento específico (Kaye 1991):

- Las partes en conflicto no pueden desentenderse de él fácilmente, ya que a diferencia de las organizaciones en que las personas tienen poca relación entre sí, tienen la opción de solucionar el conflicto por medios económicos y poner fin a su relación. En el supuesto de la empresa familiar, dicha solución no es posible ya que las partes deben continuar trabajando juntas o están relacionadas entre sí por vínculos de parentesco.
- Las partes suelen compartir algunos objetivos a largo plazo que están por encima de sus intereses particulares e incluso de sus intereses materiales.
- Los conflictos familiares nunca son problemas lineales, con una causa que conduce directamente a un efecto y nunca son fáciles de atribuir al comportamiento de una parte exclusivamente. Son de carácter circular o sistémico, es decir que los miembros reaccionan al comportamiento problemático del otro de forma tal que mantienen, prolongan o exacerban las mismas cosas por las que están disgustados.

Para la óptima resolución de los conflictos en las empresas familiares no es suficiente el “modelo de resolución de conflictos interrelacionados” de Blake y Mouton (1984) ni el “enfoque de reconciliación de intereses” de Fisher y Ury (1981) ya que no tienen en cuenta los motivos ocultos o inconscientes que suponen el interés oculto para mantener un problema, y que suelen ser habituales en las empresas familiares. Kaye (1991) propone un modelo que parte del “modelo de interacción racional” que contribuye a analizar la complejidad, permitiendo explicar y cambiar el comportamiento conflictivo cuando se presenta en el marco de un conjunto de relaciones.

- I11: Nivel de confianza

Las transiciones necesariamente implican sentimientos de ansiedad e incertidumbre que se pueden mejorar con una comunicación relativamente honesta e informada. Si no se puede confiar en los demás, es poco probable que se puedan tomar buenas decisiones (Dyer, 1986).

Además, el sucesor debe de contar con la confianza tanto de su familia, como de los trabajadores de la empresa familiar.

- I12: Clima empresarial-familiar

La literatura ha sido pródiga en el análisis relacional del clima con otras categorías objeto de estudio, aunque no tanto con estudios específicos en el ámbito de la empresa familiar.

Las razones por las que no es fácil localizar estudios de naturaleza teórica pueden deberse a diferentes aspectos, entre los que cabría mencionar el interés «macro» de los investigadores por fundamentar los grandes ejes de la investigación en el ámbito de organizaciones complejas; la presunción de que el «mal clima» es más evidente en organizaciones de gran tamaño y, posiblemente, también a un grado

de sensibilidad menor por parte del empresariado familiar hacia estas cuestiones, además de la creencia de que con los conocimientos del negocio siempre pueden atajarse cualquier disfunción existente en esta materia.

Sin embargo, la oportunidad del estudio del clima en las empresas familiares está justificada por la alta posibilidad de factores de conflicto derivados de su propia naturaleza. El hecho de ser el resultado de la simbiosis de dos sistemas, la familia y la empresa, a veces con culturas y sistemas de valores contrapuestos, convierte a estas organizaciones en un idóneo «laboratorio» para el análisis de la resolución de situaciones y conflictos en los que el clima es un excelente barómetro. En este sentido, son bastante importantes los estudios que relacionan una mala influencia familiar sobre la empresa (Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholz, 2001).

De la misma forma, en un sentido positivo, los activos de una empresa familiar, como el compromiso familia-empresa, la preocupación por su destino o el orgullo y satisfacción con el negocio, son elementos muy importantes a la hora de analizar el clima organizativo, especialmente su relación con la satisfacción laboral. No obstante, no son tan claros los efectos de la familia sobre el clima y los resultados en la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999; Nicholson, 2005) ni existen claras evidencias empíricas para apoyar esta posición (Nicholson y Björnberg, 2004).

Hechas estas consideraciones, entre los aspectos que con más frecuencia se relaciona el estudio del clima laboral destaca especialmente el que lo relaciona con la satisfacción en el puesto de trabajo (Locke 1976; Schneider y Bartlett, 1978; Brunet 1987). Las razones que justifican esta conexión se basan en como el clima global de la organización repercute en el grado de satisfacción que experimenta el individuo en el puesto, así como la satisfacción en

dicho puesto puede incidir en la percepción y construcción del clima laboral.

Otra de las relaciones que se hace patente a la hora de relacionar el clima laboral con otras categorías, es la que conecta directamente con la idea de los estilos de dirección. En este sentido, no deben olvidarse los estudios de Likert (1967) al proponer una teoría orientada al diagnóstico organizacional basada en variables causales, intermedias y finales dando lugar cuatro tipos de clima distintivos: autoritario — explotador, autoritario— paternalista, consultivo y participativo. No son menos importantes otros estudios relacionados con los anteriores que correlacionan clima y liderazgo (Pritchard, y Karasick 1973; Likert y Likert 1976; Schein 1985; Goleman 2000; Stringer 2002), ya que de igual modo que los estilos de liderazgo pueden ejercer una importante influencia sobre el clima organizativo, es altamente probable que el clima repercuta en los estilos de dirección existentes. En este sentido, la variable clima, ha sido especialmente olvidada en el estudio del liderazgo en la empresa familiar, especialmente centrado en aspectos relacionados con la forma de ejercer la dirección atendiendo al ciclo de vida de la empresa familiar, o cuestiones como el liderazgo y los procesos de sucesión (Gallo, 1995).

Existen también otras vías de análisis igualmente singulares que vinculan el clima con el desempeño individual (Day y Bedeian, 1991), el grado de involucración en el trabajo (Brown y Leigh, 1996) y productividad (Anderson y West, 1998; Young y Parker, 1999), hasta el establecimiento de una vinculación entre el clima y los resultados empresariales (Morrison, 1997)

Una de las conexiones que con más frecuencia se observan en la literatura revisada, es la que relaciona el clima laboral con la cultura organizativa. Una primera conexión entre el clima y la cultura, viene de la necesidad de captar metodológicamente lo que algunos autores

denominaron el «clima colectivo» (Joyce y Slocum, 1984). En esta línea de trabajo otros autores (González-Roma y Peiró, 1999) señalan que ya no se trata de insistir en la percepción individual de la «atmósfera» organizativa, sino de analizar el producto de la interacción de los individuos, cuyo resultado es este «clima colectivo»; un clima que refleja también un determinado contexto social: el de la organización.

Como ya se ha comentado anteriormente, el estudio del clima laboral se ha caracterizado por contextualizarse en el conjunto de las organizaciones, sin que de un modo específico se hayan prodigado del mismo modo estudios concretos en el ámbito de la empresa familiar, ahora bien, no estaría de más finalizar estas reflexiones sin hacer alusión al concepto de clima ético del trabajo, al entender que en el ámbito de lo familiar adquiere una especial resonancia, al entenderse este término (Victor y Cullen, 1988) entendida como una característica general de una organización afectando a una amplia gama de acciones y decisiones. En este contexto, de algún modo, el clima «informa» e influye en los miembros de la organización acerca de lo que cada persona puede hacer y lo que debe hacer con relación a los demás, algo que no escapa a la realidad del clima ético en el contexto familiar (Belak, 2009).

Es indudable que el clima familiar desempeña un papel fundamental en la explicación de éstito del negocio, el desarrollo de la cultura y los resultados de éste. No obstante, existe un déficit de atención sobre la psicología familiar y los mecanismos por los cuales el clima familiar influye en la empresa o la literatura psicométrica sobre la psicología de la familia, no es claramente concluyente.

En un intento de dilucidar con precisión los estos procesos desde una perspectiva sistémica, Björnberg y Nicholson (2007) definen el clima familiar como la percepción individual y colectiva que tienen los

miembros de una familia con respecto a su familia de origen y su familia extensa, teniendo en cuenta dimensiones tales como la comunicación abierta, la adaptabilidad, la autoridad intergeneracional, la atención a las necesidades intergeneracionales, la cohesión emocional y la cohesión cognitiva. En este estudio, los autores consideran el clima como un recurso potencial e «inimitable» de la empresa familiar.

- I13: Monárquico

El estilo de sucesión Monárquico, según Antognolli (2007), es donde la única forma de entregar la corona es muriendo o enfermando. El fundador siempre encuentra excusas para no enfrentar la sucesión, maneja, casi de forma exclusiva, el reparto del dinero y la información, eso le da el poder.

Los sucesores, si están en una posición cómoda, lo dejan hacer sin comprometerse y sin participar. Aquellos sucesores que quieren otra cosa, se van de la empresa porque saben o intuyen que nada va cambiar. Estos casos son los más difíciles, y lo más probable es que la empresa fracase cuando el fundador muere.

- I14: Arrepentido

El estilo de sucesión Arrepentido, según Antognolli (2007), el sucedido confecciona planes de sucesión que no implementa nunca. A veces se retira, pero vuelve inmediatamente, porque no sabe qué hacer con su vida, porque los sucesores no estaban preparados, o porque nunca estuvo convencido de dejar el timón.

Los sucesores se frustran, no saben si el problema es su incapacidad o el que no los dejan hacer, y dejan de participar.

- I15: Fallido

El estilo de sucesión Fallido, según Antognolli (2007) se da cuando no hay planificación, pero el sucedido esté convencido de dejar la dirección, lo que se traslada a la otra generación son problemas. Los nuevos directores no están capacitados, o no quieren realmente hacerse cargo, pero el fundador no quiere seguir. En este caso las crisis son profundas y todos se culpan por los fracasos

- I16: Embajador

El estilo de sucesión Embajador, según Antognolli (2007) es cuando el sucedido deja su lugar de forma ordenada y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia afuera.

El fundador se sigue sintiendo útil y los sucesores se sienten apoyados en el cambio.

- I17: Inventor

El estilo de sucesión Inventor, según Antognolli (2007), es otra variante del caso anterior. El padre se aparta y se dedica a desarrollar nuevos productos o servicios, o el mantenimiento. Las consecuencias son las mismas del caso anterior.

- I18: Inesperado

El estilo de sucesión Inesperado, según Antognolli (2007), es una de las más traumáticas, porque, además del dolor de la pérdida, la organización se resiente hasta sus fibras más íntimas. Aquí la crisis de liderazgo es muy profunda.

- I19: En función de criterios sociodemográficos

El tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos, según Casillas, et al (2014) se pueden dividir en:

- Según el tamaño: micro, pequeña, mediana, grande. En el Perú, según la Ley N° 30056 del Congreso de la República se considera Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT. Así que por ende la Grande empresa será de un rango de ventas mayores a 2300 UIT.
- Según el ámbito geográfico: local, regional, nacional. Para Zuani (2003) Las empresas locales son aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio. Las empresas regionales son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones. Las empresas nacionales son cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- I20: En función del grado gerencial

En función del grado gerencial, según Casillas et al (2014) la empresa puede estar en la primera generación, en segunda generación o en tercera generación y adelante:

- Empresa en primera generación (fundador): son empresa en las que el fundador controla la empresa. Para muchos autores, este tipo de empresas solo puede considerarse como una empresa familiar si algún miembro de la siguiente generación ya se encuentra incorporado en la empresa desempeñando algún tipo de función. La propiedad puede ser única o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia o ajenos a ella. Asimismo, una figura esencial en este tipo de empresas está constituida por el conyugue del fundador o de la fundadora, cuyo comportamiento y actitud tendrá gran relevancia de cara a la continuidad generacional,

- Empresa en segunda generación (Empresa de hermanos): son empresas en las que el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. La propiedad suele estar en manos de varios hermanos. El control de la gestión, sin embargo, puede estar tanto en manos de la familia como en manos de profesionales externos o puede estar compartida entre familiares y externos. En caso de que los hermanos participen en la dirección, pueden hacerlo todos o solo algunos de ellos, lo más habitual es que uno de ellos sea el máximo responsable de la empresa y quien acapare el liderazgo familiar en la empresa.
- Empresa en tercera y siguientes generaciones (federaciones de primos): Son empresa en las que los nietos (bisnietos, tataranietos, etcétera) del fundador son los principales propietarios y directivos de la empresa familiar. La complejidad en este tipo de empresa obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia (órganos de gobierno estructurados, protocolos familiares, etcétera).
- I21: En función del nexo de unión entre la familia y la empresa

En función del nexo de unión entre la familia y la empresa, según Gallo 1995 citado por Casillas et al 2014, se puede dar las siguientes tipologías:

- Empresa de trabajo familiar: Es aquella empresa cuyos miembros pretenden mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de los miembros de esta trabajen en ella, si así lo desean. En este tipo de empresas se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre, y así, generación tras generación.

- Empresa de dirección familiar: Se trata de empresas en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en manos de la misma la propiedad, reservando la dirección y la gestión de la empresa a aquellos familiares con mayores capacidades y formación. En este caso, por tanto, solo algunos familiares tienen realmente derecho a trabajar en la empresa y a ocupar puestos de responsabilidad en ella.
 - Empresa familiar de inversión: los miembros de la familia propietaria se dedican exclusivamente a controlar las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios y no en su gestión. El objetivo es mantener la mayor libertad de actuación sin obligar a una vinculación demasiado estrecha de familia a un determinado negocio.
 - Empresa familiar coyuntural: Son empresas en las que no existe una clara voluntad por parte de la familia de mantener en el futuro ni propiedad ni su gestión. En el futuro, este tipo de empresas tienden a deshacerse en el momento en que se reciben ofertas por parte de inversores externos.
- I22: Rol familiar vs rol empresarial

Para Casillas et al. (2014) el desempeño del rol o roles que los distintos miembros de la empresa familiar asumen y abordan en el seno de la familia puede dar lugar a distintas controversias, conflictos y problemáticas en el seno de la empresa familiar, siendo el origen de estos de muy diversa índole, no obstante, por lo general, ese origen está relacionado con algún acontecimiento estrechamente vinculado con la familia (matrimonio, consanguinidad, nacimiento, etcétera). El abordar y solucionar, en muchos casos, la ambigüedad o el conflicto de roles sobrevenidos tras estos inicialmente, felices acontecimientos familiares, a pesar de ser vital para la continuidad de la compañía, es para algunos una cuestión imposible e incluso, innombrable. Si bien

son muchos los acontecimientos familiares que pueden ser objeto de problemáticas futuras empresariales, por ser más frecuentes se expone tres: el matrimonio, la incorporación de los hijos y la de los hermanos a la empresa.

➤ Matrimonio

Se puede diferenciar cuando se produce durante la primera generación de la familia, por ejemplo, cuando matrimonios compartiendo profesión o encontrando oportunidades para desarrollar una vocación común, deciden crear su propia empresa. O por el contrario, de empresas familiares que, a lo largo de su historia, con el cambio generacional, acogen en su seno a su hijos/hijas y a sus respectivas parejas.

Para superar sendos conflictos y evitar en la medida de lo posible que un mal desempeño de rol familiar pueda afectar al rol empresarial, es recomendable que se establezcan pautas de actuación voluntarias, consensuadas y en su mayoría conocidas y aceptadas por todas las partes en acuerdo familiares que contemplen aspectos como: el establecimiento de una clara jerarquía de puestos y funciones la forma de retribución y/o compensación de valor, las directrices de un posible acuerdo de venta de la empresa a terceros, el reparto y/o la herencia de acciones/participaciones de la compañía, etcétera.

➤ Incorporación de hijos

Los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de presentar un plan de sucesión efectivo y real son entre otros, la antigüedad, el sector de actividad, la posición y la situación económica de la empresa familiar, la edad, valores, formación bagaje profesional y patrones de comportamiento, tanto de fundadores como de sucesores. Las discrepancias entre estos

diferentes modus operandi, visiones, valores o formación en el seno de la familia propietaria, podrían dar lugar a una difícil y larga transición por falta de entendimiento, no asunción de nuevas ideas o roles en la empresa o el surgimiento de personalidades conflictivas. (David y Tagiuri, 1989, citado por Casillas et al, 2014).

➤ Incorporación de hermanos

El problema se puede dar por dos circunstancias. O bien cuando la empresa la fundan dos o más hermanos, o bien cuando tras el fallecimiento del fundador (padre/madre), varios hijos/as heredan a partes iguales. Es necesario nombran un líder que asuma la función de gobernar la empresa como sucesor en el liderazgo de la generación anterior. En estos casos, la diversidad de miembros de la familia con intereses no afines y no compenetrados en la cúspide del equipo de alta dirección es el desencadenante de los futuros conflictos empresariales. La resolución de esta problemática también tiene que ver con el establecimiento, a ser posible en vida, por parte del líder y fundador, de un protocolo familiar y un plan de sucesión consensuados.

• I23: Resistencia al cambio

La resistencia al cambio, a cualquier tipo de cambio, es una de las patologías más comunes en el hacer empresarial en general. Pero en el caso de una empresa familiar esta resistencia es más fuerte, especialmente cuando se trata de cambios tecnológicos y en sectores de tradición artesanal donde el prestigio en aquel “hacer” está casi indisolublemente unido al apellido familiar. (Ginebra, 1997, p.45)

Asimismo, Biasca (2000, p.273) menciona que la resistencia al cambio se presenta en todas las etapas, (...) las armas que se poseen para luchar contra la resistencia al cambio son:

- Liderazgo, cambio de expectativas, nuevos objetivos.
 - Comunicación explícita e implícita.
 - Participación.
 - Ejemplos y nuevos modelos de referencia.
 - Éxito rápido.
 - Cambio de procesos y de estructura organizacional.
 - Nuevos criterios para incorporar y despedir personal.
 - Estímulos extrínsecos e intrínsecos.
 - Coerción.
- I24: Nepotismo familiar

Dice el Diccionario de la RAE que el nepotismo es la "desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos". En el ámbito de las Empresas Familiares hablamos de nepotismo para referirnos a la tendencia existente en muchas de ellas de ofrecer puestos de trabajo a miembros de la familia propietaria por el mero hecho del parentesco, sin tener en cuenta la formación o capacidad para desarrollar las tareas requeridas por el cargo. El hecho se agrava cuando el nepotismo se aplica a los cargos de máxima responsabilidad, ya que las consecuencias del mal desempeño de los mismos pueden redundar en pérdidas o en una crisis de la empresa, y en problemas familiares de diversa índole.

Más allá de las consecuencias que acabamos de mencionar, el nepotismo practicado de manera generalizada en una Empresa Familiar crea un ambiente de desconfianza entre los trabajadores y

puede impedir que la empresa acceda al mejor talento disponible en el mercado laboral para cubrir los diferentes cargos ejecutivos y directivos, ya que los candidatos verán que o bien tienen pocas posibilidades de crecer profesionalmente o van a estar dirigidos por personas que no necesariamente son tan competentes y profesionales como ellos.

El mejor antídoto para el nepotismo es entrar en una dinámica de profesionalización en la empresa, de modo que todos los empleados (especialmente los cargos ejecutivos y directivos de mayor responsabilidad) sean contratados en base a criterios objetivos de formación, capacidad y experiencia. (laempresafamiliar.com, 2013)

- I25: Recursos

Un recurso es un conjunto de bienes o elementos disponibles para resolver una necesidad. Dos temas se pueden derivar de esta, la distribución y el uso de estos.

La distribución de recursos según Casillas et al (2014, p.48) se puede contemplar desde el punto de vista de la familia, está basada en un modo de entender la igualdad. La familia comparte lo que tiene y reparte desde criterios de igualdad proporcional, o desigualdad consentida y admitida. Y desde el punto de vista de la empresa, se basa en las diferencias. Quien aporta más en la empresa, en el sentido de aportar esfuerzos de distinto valor, sea trabajo, riesgo económico, inversión, etcétera, también obtiene mayor retribución.

El uso de los recursos, principalmente financieros, se manifiesta al mezclar los de la empresa con los de la familia, es decir, los recursos financieros que obtiene la empresa familiar son usados innecesariamente en los deleites de la familia y no en la inversión para la empresa. Lo cual genera que esta no logre avanzar y constituirse en el tiempo. Así mismo, Salazar (2008) notó este mismo fenómeno en

micro y pequeñas empresas y esto implica que los empresarios tienden a limitar el crecimiento e inversión del negocio debido a una descapitalización generada por el retiro de utilidades de manera periódica equivalente a las necesidades de la familia del empresario.

5.5. Hipótesis

Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

5.6. Objetivos

- General

Determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017.

- Específicos

- Conocer las características de los factores de éxito desde la perspectiva de los agentes implicados en el proceso de sucesión de poder en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017.
- Conocer las características de los factores de éxito desde la influencia de los sistemas implicados en el proceso de sucesión de poder en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017.
- Conocer el estilo de sucesión en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017.
- Conocer el tipo de empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017.
- Conocer las problemáticas en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017.

6. METODOLOGÍA

En esta sección, se pretende desglosar los pasos seguidos durante todo el proceso de investigación, así como las técnicas instrumentadas utilizadas para recopilar, analizar y presentar los datos; de esta manera se ofrece al lector y a futuras investigaciones las bondades y dificultades de estilo metodológico seleccionado. Partiendo de esto, a continuación, se presentan las decisiones adoptadas en lo que respecta al tipo y diseño de investigación, en correspondencia a los objetivos planteados.

6.1. Tipo y Diseño de Investigación

En este apartado se tratará de explicar el tipo, diseño y nivel de investigación en base al autor Carrasco (2009). El tipo de investigación puede ser clasificado de la siguiente manera:

Tipo de investigación	Definición
Básica o pura	Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, a las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos.
Aplicada	Se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad. Para realizar investigaciones aplicadas es muy importante contar con el aporte de las teorías científicas, que son producidas por la investigación básica y sustantiva.
Sustantiva	Es aquella que se orienta a resolver problemas facticos (reales), su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento, con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada. El ámbito donde se desarrolla la investigación sustantiva es la realidad social y natural.

Tecnológica	Está dirigida a descubrir y conocer que técnicas son más eficaces o apropiadas (previo estudio de las técnicas) para operar, es decir, producir cambios o conservar los progresos alcanzados, así como perfeccionar las actividades productivas o manipular cualquier fragmento de la realidad.
-------------	---

Tabla N° 6.1: Tipos de investigación

Fuente: Carrasco (2009). Metodología de la investigación científica (2da ed.). Perú: Editorial San Marcos (pp.43-45).

Asimismo, este autor plantea que las investigaciones se clasifican según el diseño en:

Tipo de Diseño	Diseños Generales	Diseños Específicos
1) Experimental, Se refiere a una investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (posibles causas), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador.	1.1) Preexperimentales, Son aquellas investigaciones en la que su grado de control es mínimo y no cumplen con los requisitos de un verdadero experimento.	<p>1.1.1) Estudio de caso con una sola medición, Consiste en la aplicación de un estímulo o tratamiento a un grupo y después realizar una medición en una o más variables, para observar cuál es el nivel de efectos en estas variables.</p> <p>1.1.2) Diseño de preprueba-posprueba con una sola medición, Consiste en aplicar a un grupo una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, para luego administrar el tratamiento y después de ello, aplicar la prueba o medición posterior.</p>
	1.2) Experimentos Puros, Son aquellos que reúnen los dos requisitos para lograr el control y la validez interna: (a) Grupos de comparación (manipulación de la variable independiente o varias	<p>1.2.1) Posprueba únicamente y grupo de control, Se considera para la investigación dos grupos, a uno se le aplica el tratamiento experimental (grupo experimental) y al otro no (grupo de control).</p>

	<p>independientes y auténticas). (b) Equivalencia de los grupos (pueden abarcar una o más variables independientes y una o más dependientes, y utilizar pre pruebas o pospruebas)</p> <p>1.3) Cuasiexperimentales, Son aquellos que no asignan al azar los sujetos que no forman parte del grupo de control y experimental, ni son emparejados, puestos que los grupos de trabajo ya están tomados; es decir, ya existen previamente al experimento.</p>	<p>1.2.2) Preprueba-posprueba y grupo de control, Se nota la presencia de la preprueba aplicada al grupo experimental y al de control. El tratamiento experimental se aplica sólo al grupo experimental al que se le ha asignado los sujetos aleatoriamente, luego a ambos grupos se le aplica o administra las posprueba.</p> <p>1.3.1) Posprueba únicamente y grupos intactos, Presenta dos grupos, uno recibe el estímulo experimental y el otro no. La posprueba se administra con el propósito de medir los efectos de la variable independiente sobre la dependiente.</p> <p>1.3.2) Preprueba-posprueba y grupos intactos (uno de ellos de control), Se diferencia muy poco del anterior, sólo que a los grupos se les asigna preprueba, para determinar el grado de equivalencia inicial de los grupos.</p> <p>1.3.3) De series cronológicas, Con un solo grupo o con múltiples grupos.</p>
<p>2) No Experimental, Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental.</p>	<p>2.1) Transeccionales o Transversales, Este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo.</p>	<p>2.1.1) Descriptivos, Se emplean para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado del tiempo.</p> <p>2.1.2) Explicativos, causales, Sirven para determinar y conocer las causas, factores o variables que generan situaciones problemáticas dentro de un determinado contexto social. Explica los</p>

<p>Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de la ocurrencia.</p>	<p>hechos y fenómenos en cuanto a sus causas y consecuencias.</p> <p>2.1.3) Correlacionales, Permiten al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia.</p>
<p>2.2) Diseños Longitudinales, Son aquellos que el investigador emplea para conocer los hechos y fenómenos de la realidad, ya sea en su esencia individual o en su relación a través del tiempo, pudiendo ser dos, tres o más años.</p>	<p>2.2.1) De tendencia o tendencia, Analizan cambios a través del tiempo (en variables o sus relaciones), dentro de alguna población engeneral.</p> <p>2.2.2) De evolución de grupos, Se emplean para observar y evaluar cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos determinados, formados por criterios de edad, sexo, raza, etc.</p> <p>2.2.3) De panel, Se diferencia de los anteriores, únicamente en que en la medición continuada a través del tiempo se toma como muestra los mismos sujetos o personas de los grupos o poblaciones.</p>

Tabla N° 6.2: Diseño de investigación

Fuente: Carrasco (2009). Metodología de la investigación científica (2da ed.). Perú: Editorial San Marcos. Pps.60-75.

Por último, siguiendo con este mismo autor, se plantea el nivel de investigación, los cuales se pueden resumir en la siguiente tabla:

Nivel de investigación	Concepto
Preliminar o Explorativa	En ella el investigador se pone en contacto directo con la realidad a investigarse (empresa, institución, etc.) y con las personas que están relacionadas con el lugar. Recoge información pertinente sobre la factibilidad, posibilidad y condiciones favorables para sus fines investigativos.
Descriptiva	Esta investigación responde a las preguntas: ¿Cómo son?, ¿dónde están?, ¿Cuántos son?, ¿Quiénes son?, etc.; es decir, nos dice y refiere sobre las características, cualidades internas y externas, propiedad y rasgos esenciales de los hechos o fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado.
Explicativa o causal	Esta investigación responde a la interrogante ¿Por qué?, es decir, con este estudio podemos conocer por qué un hecho o fenómeno de la realidad tiene tales y cuales características, cualidades, propiedad, etc. En síntesis, porque la variable en estudio es cómo es.
Experimental	Responde a las preguntas: ¿Qué cambios y modificaciones se han producido?, ¿Qué mejoras se han logrado?, etc. Es la investigación que se realiza luego de conocer las características del fenómeno o hecho que se investiga (variables) y las causas que han determinado que tenga tales y cuales características, es decir, conociendo los factores que han dado origen al problema, entonces ya se le puede dar un tratamiento metodológico.

Tabla N° 6.3: Niveles de investigación

Fuente: Carrasco (2009). Metodología de la investigación científica (2da ed.). Perú: Editorial San Marcos. Pps.41-42.

Por todos las definiciones vertidas en la clasificación de la investigación según el tipo, diseño y nivel, esta investigación pertenece al tipo de investigación Básico, por qué pretendió aportar con conocimientos a la ciencia, el diseño fue no experimental de corte transversal – descriptivo, puesto que no se manipularon las variables y la información se recabó en un solo momento y por último, esta investigación fue de nivel descriptiva, puesto que el propósito de la investigación fue el de determinar cuáles son los factores claves de éxito y el de conocer sus características.

6.2. Población y muestra

Para Supo (2015) la población es “el conjunto de las unidades de estudio” y la unidad de estudio la define como “la persona afectada por el problema que define nuestra línea de investigación” (p. 9). Por otra parte, para Chávez (2007), la población “es el universo de estudio de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros” (p. 162)

Por tal motivo la población estuvo conformada por los padres e hijos de la empresa familiar escogida para la investigación. Esta empresa es el Recreo Campestre Tullparaju de la ciudad de Yungay.

Según Vara (2012), el segundo paso para definir la muestra es determinar si se realizará algún muestreo o si se trabajará con toda la población, es por eso que comenta que “Si la población es pequeña y se puede acceder a ella sin restricciones, entonces es mejor trabajar con toda; en este caso, ya no necesitas muestreo” (p. 222). Al ser la población de 5 personas, tanto de la primera, como de la segunda generación, no se utilizó ninguna muestra y se trabajó con toda la población.

6.3. Técnicas de Recolección de Datos

Para realizar este trabajo de investigación se construyeron dos instrumentos de recolección de datos creados por el autor de la investigación: dos guías de entrevista con preguntas cerradas que fueron aplicadas a todos los miembros de la familia tanto de la primera como de la segunda generación.

La entrevista, para Sierra (1998), es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento.

Asimismo, Fidas (2012), menciona que la entrevista, “más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, ente el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente

determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener información requerida” (p.73).

- El instrumento A (anexo 03): Entrevista aplicada a los miembros de la primera generación, fundador y su pareja. Cuenta un apartado demográfico y con 26 ítems elaborados con categoría de respuesta cerrada basado en una escala de Likert de 5 puntos.
- El instrumento B (anexo 04): Entrevista aplicada a los miembros de la segunda generación, los tres hijos. Se elaboró con las mismas consideraciones que el instrumento A, para conocer el factor determinante de éxito en la sucesión de poder y la problemática en la empresa familiar, dejando de lado, las preguntas del estilo de sucesión y el de tipo de empresa familiar, puesto que la primera aun no le compete y la segunda, no era necesaria hacerla, porque solo bastaba con las respuestas de la primera generación. Al igual que el anterior, cuenta con un apartado demográfico y 16 ítems elaborados con categorías de respuesta cerradas, también basado en la escala de Likert de 5 puntos

Técnicas de Análisis

Los datos obtenidos, no son capaces de dar las respuestas buscadas, al menos que se sean interpretados. Es por esta razón, que una vez que son recolectados, codificados y organizados, es necesario proceder a analizarlos, de manera tal de explicar y contrastar con las teorías propuestas.

Por medio de la estadística descriptiva, y el uso del programa de Ms. Excel se procedió a organizar, analizar y presentar la información por medio del uso de tablas y gráficos de pastel y de barra.

7. RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos a los miembros de la familia estudiada en forma de tablas y gráficos, empleados para el análisis de la información. De esta manera se presentarán primeramente una descripción de las características socio demográfico de la población y luego el análisis de las preguntas.

7.1 Descripción de la población

Tabla N° 7.1.1: Sexo de la población

Generación	1ra Gen		2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	F. A.
Masculino	1	50%	50%	1	33.3%
Femenino	1	50%	100%	2	66.7%
TOTAL	2	100%		3	100%

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

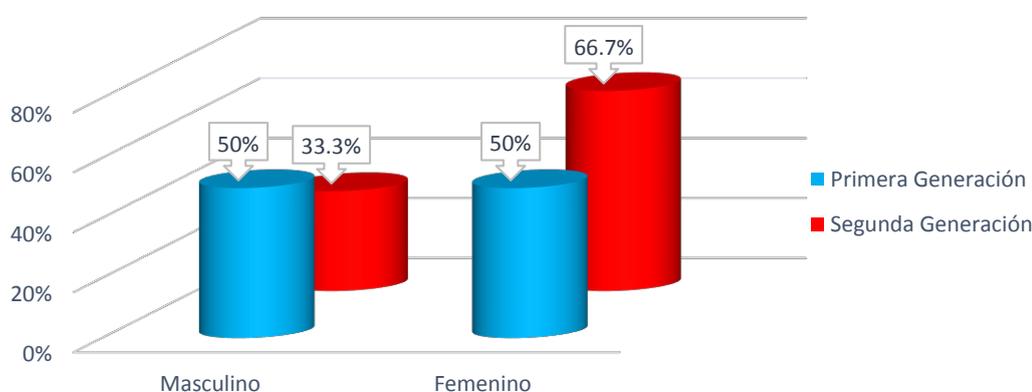


Gráfico N° 7.1.1: Sexo de la población

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

El gráfico N° 7.1.1 describe la distribución según el sexo de la población. En la primera generación (Padres), hay un masculino (50%) y una femenina (50%). En la segunda generación (Hijos), hay 2 femeninas (66.7%) y un masculino (33.3%).

- Edad de la población

Tabla N° 7.1.2: Edad de la población

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
Menos de 18	0	0%	0%	0	0%	0%
Entre 18 y 25	0	0%	0%	3	100%	100%
Entre 26 y 35	0	0%	0%	0	0%	100%
Entre 36 y 45	0	0%	0%	0	0%	100%
Entre 46 y 55	2	100%	100%	0	0%	100%
Más de 55	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

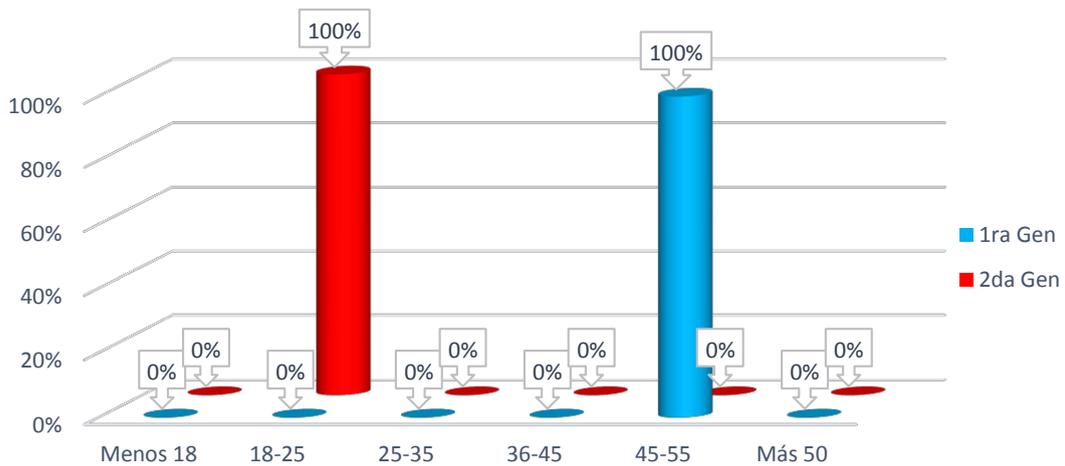


Gráfico N° 7.1.2: Edad de la población

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

El gráfico N° 7.1.2 muestra la distribución de las edades de la población, en la primera generación, el rango de las edades está entre 46 y 55. Por otra parte, en la segunda generación, el rango de las edades se ubica entre 18 y 25 años.

- Estado civil de la población

Tabla N° 7.1.3: Estado civil de la población

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
Soltero(a)	0	0%	0%	3	100%	100%
Casado(a)	2	100%	100%	0	0%	100%
Viudo(a)	0	0%	100%	0	0%	100%
Divorciado(a)	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

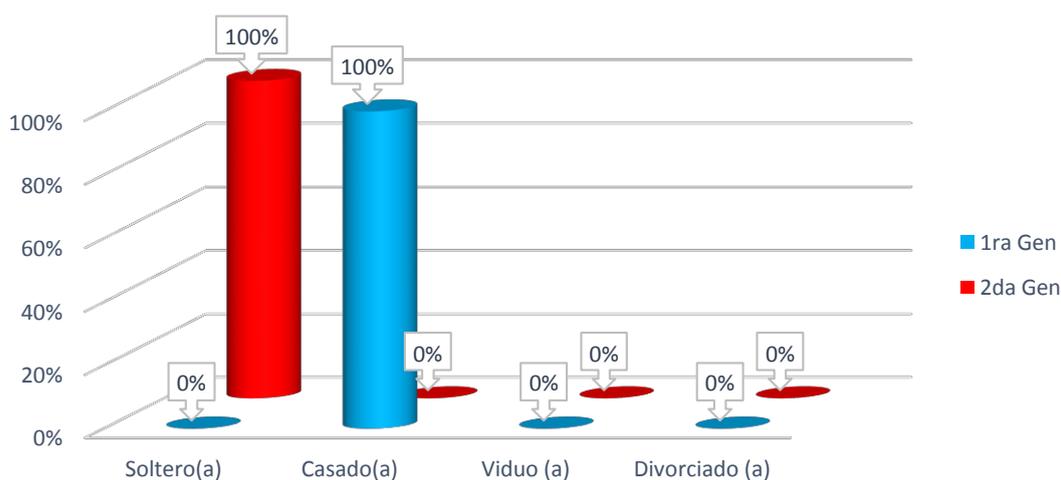


Gráfico N° 7.1.3: Estado civil de la población

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

El gráfico N° 7.1.3 muestra la distribución de la población por su estado civil. Los miembros de la primera generación, son esposos, es por eso que la respuesta obtenida fue “casado(a)”. Mientras que los miembros de la segunda generación (hijos), son todos solteros.

- Nivel educativo de la población

Tabla N° 7.1.4: Nivel educativo de la población

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
SE	0	0%	0%	0	0%	0%
PI	0	0%	0%	0	0%	0%
PC	0	0%	0%	0	0%	0%
SI	0	0%	0%	0	0%	0%
SC	0	0%	0%	1	33.3%	33.3%
TSI	0	0%	0%	0	0%	33.3%
TSC	0	0%	0%	0	0%	33.3%
UI	0	0%	0%	2	66.7%	100%
UC	0	0%	0%	0	0%	100%
OTRO	2	100%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

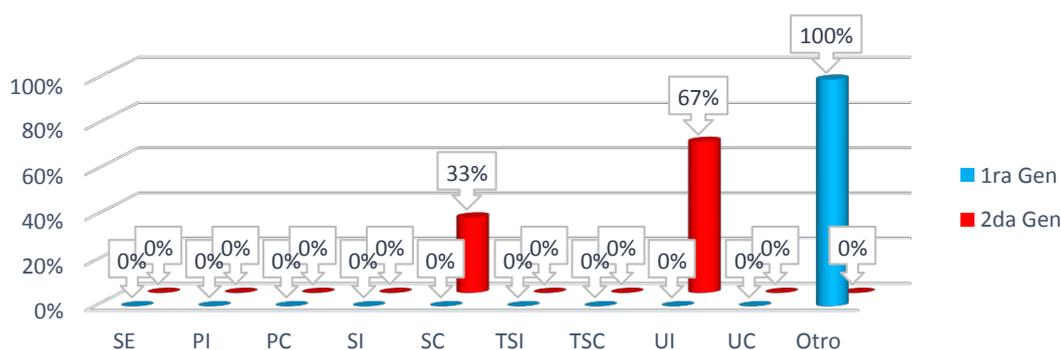


Gráfico N° 7.1.4: Nivel educativo de la población

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

El gráfico N° 7.1.4 muestra la distribución de la población por nivel educativo. Ambos miembros de la primera generación son docentes, por tal motivo la respuesta fue “Otro”. Por otro lado, en la segunda generación, dos hijas son estudiantes de universidad, y el tercero tiene secundaria completa.

7.2 Presentación de los resultados

Factores de éxito desde la perspectiva de los agentes implicados

- A la pregunta: ¿El anhelo de tener éxito es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.1: Necesidad de logro

Generación	1ra Gen		2da Gen			
	F. I.	%	F. A.	F. I.		
TDA	1	50%	50%	3	100%	100%
DA	1	50%	100%	0	0%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

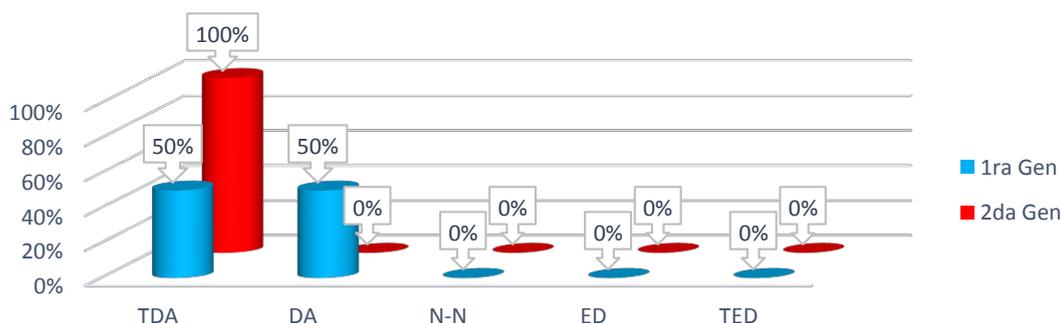


Gráfico N° 7.2.1: Necesidad de logro

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.1 se puede observar que un miembro (50%) de la primera generación respondió “Totalmente De Acuerdo” y otro miembro (50%) respondió “De Acuerdo” a la pregunta de que el anhelo de tener éxito es una característica fundamental que debe poseer el sucesor, por otra parte, en la segunda generación, todos ellos (100%) respondieron “Totalmente De Acuerdo”.

- A la pregunta: ¿El control de los acontecimientos internos es característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.2: Creencia en el control interno

Generación	1ra Gen		2da Gen	
	F. I.	%	F. A.	F. I.
TDA	2	100%	100%	2
DA	0	0%	100%	1
N-N	0	0%	100%	0
ED	0	0%	100%	0
TED	0	0%	100%	0
TOTAL	2	100%		3

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

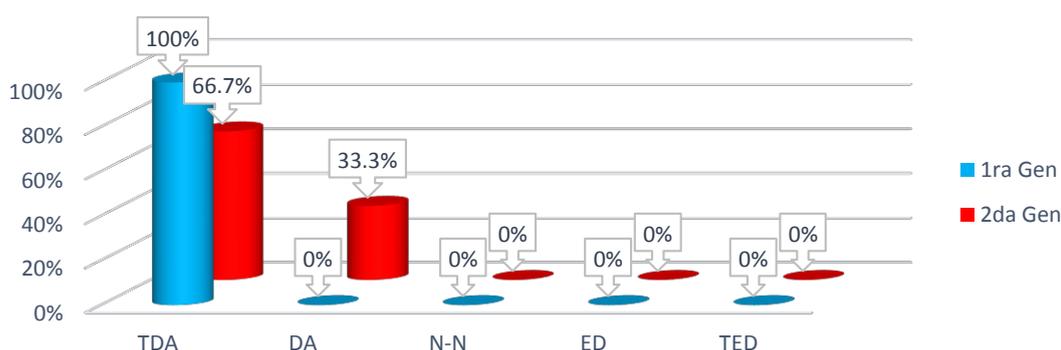


Gráfico N° 7.2.2: Creencia en el control interno

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.2 se puede observar que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “Totalmente De Acuerdo” a la pregunta de que el control de los acontecimientos internos es una característica fundamental que debe poseer el sucesor, por otra parte, en la segunda generación, dos de ellos (66.7%) respondieron “Totalmente De Acuerdo” y uno de ellos (33.3%) respondió “De Acuerdo”.

- A la pregunta: ¿El deseo de asumir retos es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.3: Asunción de retos

Alternativas	1ra Gen		2da Gen			
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	2	100%	100%	3	100%	100%
DA	0	0%	100%	0	0%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

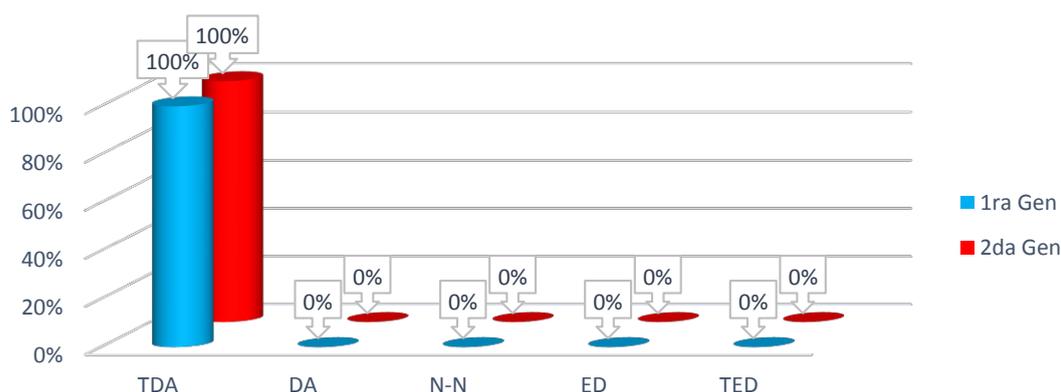


Gráfico N° 7.2.3: Asunción de retos

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.3 se puede observar que todos los entrevistados, tanto de la primera generación (100%) como de la segunda generación (100%), respondieron “Totalmente De Acuerdo” en que el deseo de asumir retos es una característica fundamental que debe poseer el sucesor.

- A la pregunta: ¿La creatividad y la innovación es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.4: Tendencia creativa e innovadora

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	2	100%	100%	2	66.7%	66.7%
DA	0	0%	100%	1	33.3%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

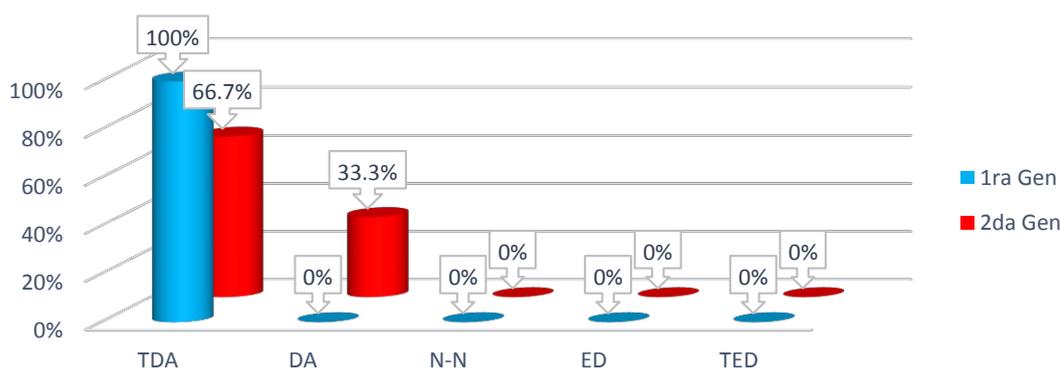


Gráfico N° 7.2.4: Tendencia creativa e innovadora

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.4 se puede observar que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “Totalmente De Acuerdo” en que la creatividad y la innovación es una característica fundamental que debe poseer el sucesor, por otra parte, en la segunda generación, dos de ellos (66.7%) respondieron “Totalmente De Acuerdo” y uno de ellos (33.3%) respondió “De Acuerdo”.

- A la pregunta: ¿La profesionalización es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.5: Profesionalización

Alternativas	1ra Gen		2da Gen			
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	0	0%	0%	0	0%	0%
DA	1	50%	50%	2	66.7%	66.7%
N-N	0	0%	50%	1	33.3%	100%
ED	1	50%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

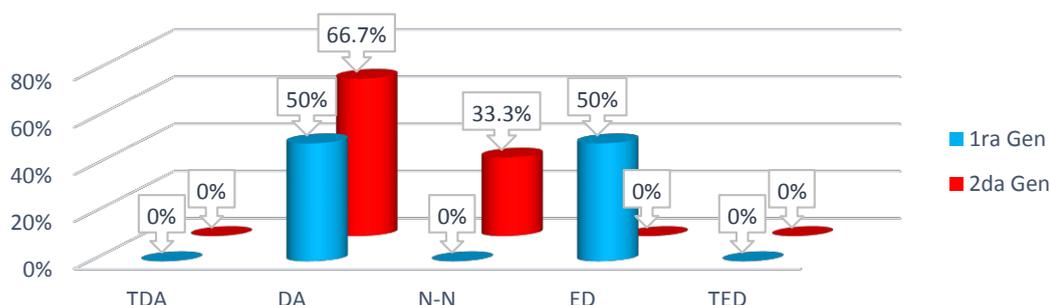


Gráfico N° 7.2.5: Profesionalización

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.5 se puede observar que un miembro (50%) de la primera generación respondió “De Acuerdo” y otro miembro (50%) respondió “En Desacuerdo” en que la profesionalización es una característica fundamental que debe poseer el sucesor, por otra parte, en la segunda generación, dos de ellos (66.7%) respondieron “De Acuerdo” y uno de ellos (33.3%) respondió “Ni de acuerdo Ni en desacuerdo”.

- A la pregunta: ¿El compromiso con la empresa es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.6: Compromiso con la empresa

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	2	100%	100%	3	100%	100%
DA	0	0%	100%	0	0%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

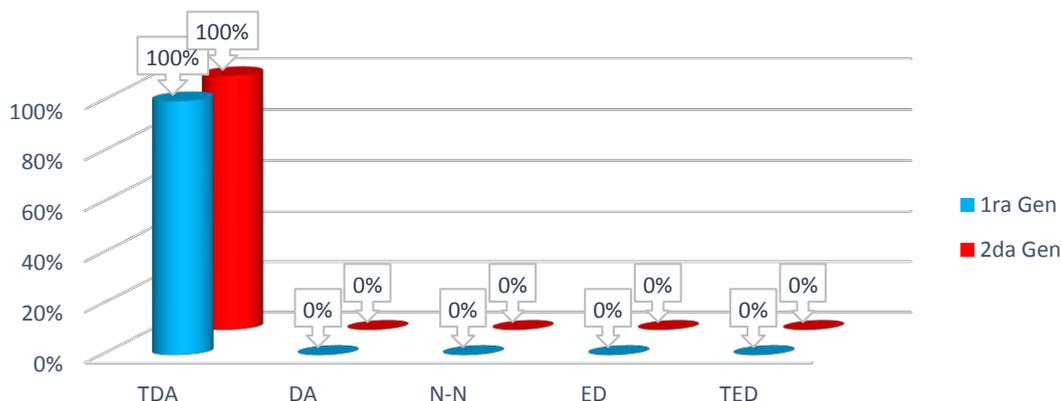


Gráfico N° 7.2.6: Compromiso con la empresa

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.6 se puede observar que todas las personas entrevistadas, tanto de la primera generación (100%) como de la segunda generación (100%), respondieron “Totalmente De Acuerdo” en que el compromiso con la empresa es una característica fundamental que debe poseer el sucesor.

Factores de Éxito en la Sucesión de Poder desde la Implicancia de los Sistemas

- A la pregunta: ¿La comunicación constante en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.7: Comunicación constante

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	2	100%	100%	3	100%	100%
DA	0	0%	100%	0	0%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

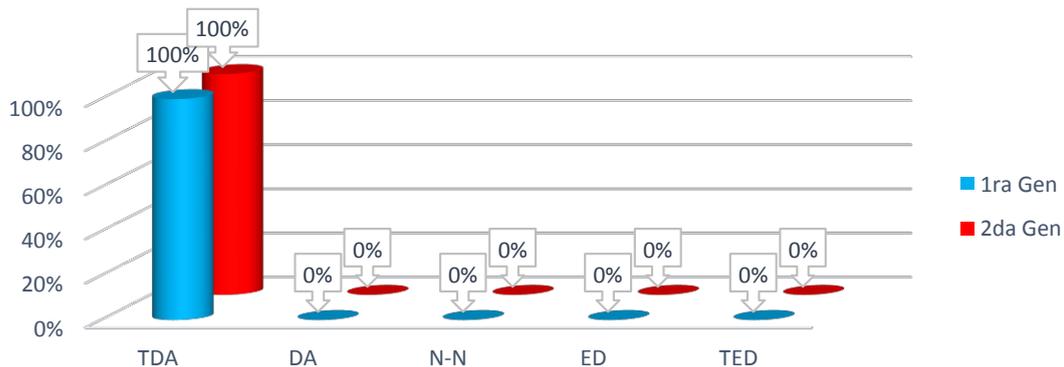


Gráfico N° 7.2.7: Comunicación constante

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.7 se puede observar que todas las personas entrevistadas, tanto de la primera generación (100%) como de la segunda generación (100%) respondieron “Totalmente De Acuerdo” en que la comunicación constante es una característica fundamental que debe poseer el sucesor.

- A la pregunta: ¿La visión compartida entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.8: Visión compartida

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	2	100%	100%	0	0%	0%
DA	0	0%	100%	3	100%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

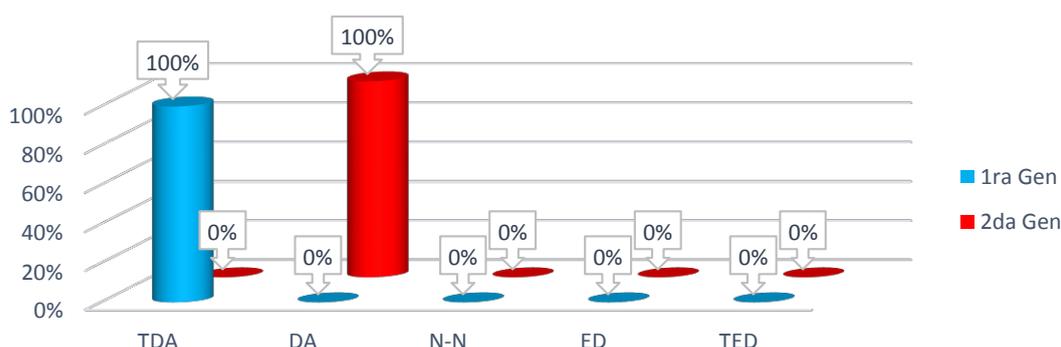


Gráfico N° 7.2.8: Visión compartida

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.8 se puede observar que ambos miembros (100%) de la primera generación respondiendo “Totalmente De Acuerdo”. Mientras que los tres miembros (100%) de la segunda generación respondieron “De Acuerdo” en que la visión compartida entre la familia, empresa y propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor.

- A la pregunta: ¿La planificación en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.9: Planificación

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	2	100%	100%	2	66.7%	66.7%
DA	0	0%	100%	1	33.3%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

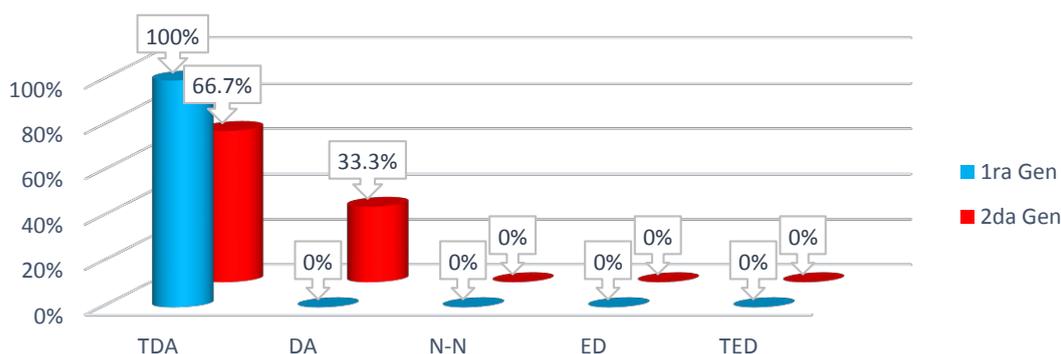


Gráfico N° 7.2.9: Planificación

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.9 se puede observar que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “Totalmente De Acuerdo” en que la planificación en la familia, empresa y propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor. Por otro lado, dos miembros (66.7%) de la segunda generación respondieron “Totalmente De Acuerdo” y uno de ellos (33.3%) respondió “De Acuerdo”.

- A la pregunta: ¿La resolución de conflictos entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.10: Resolución de conflictos

Alternativas	1ra Gen		2da Gen			
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	2	100%	100%	3	100%	100%
DA	0	0%	100%	0	0%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

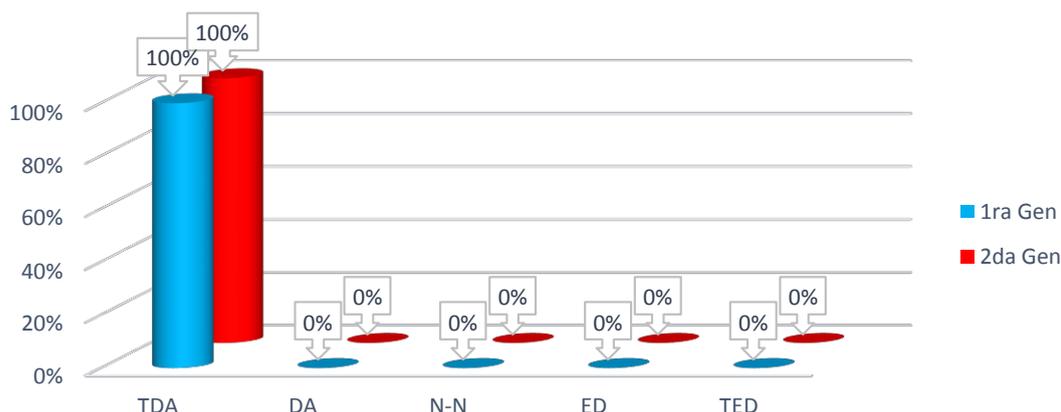


Gráfico N° 7.2.10: Resolución de conflictos

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.10 se puede observar que todas los entrevistados, tanto de la primera generación (100%) como de la segunda generación (100%), respondieron “Totalmente De Acuerdo” en que la resolución de conflictos entre la familia, empresa y propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor.

- A la pregunta: ¿El alto nivel de confianza por parte de los integrantes de la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.11: Nivel de confianza

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	2	100%	100%	3	100%	100%
DA	0	0%	100%	0	0%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

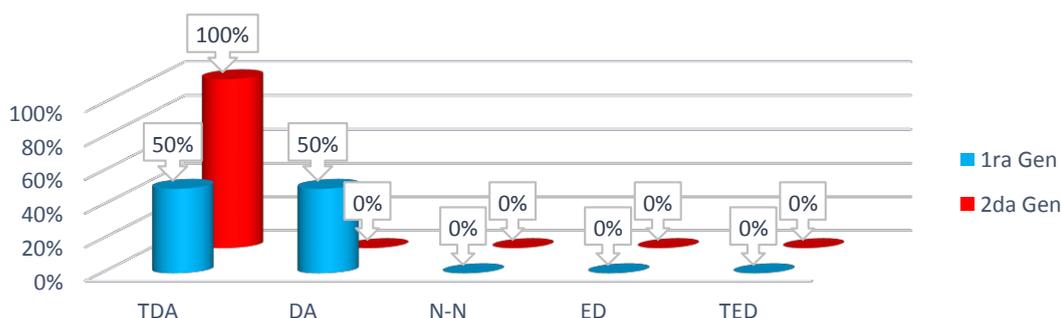


Gráfico N° 7.211: Nivel de confianza

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.11 se puede observar que un miembro de la primera generación respondió “Totalmente De Acuerdo” y otro miembro respondió “De Acuerdo”. Mientras que, todos los miembros de la segunda generación (100%) respondieron “Totalmente De Acuerdo” en que el alto nivel de confianza por parte de los integrantes de la familia, empresa y propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor.

- A la pregunta: ¿Fomentar el buen clima entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

Tabla N° 7.2.12: Clima empresarial – familiar

Alternativas	1ra Gen		2da Gen			
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	2	100%	100%	2	66.7%	66.7%
DA	0	0%	100%	1	33.3%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

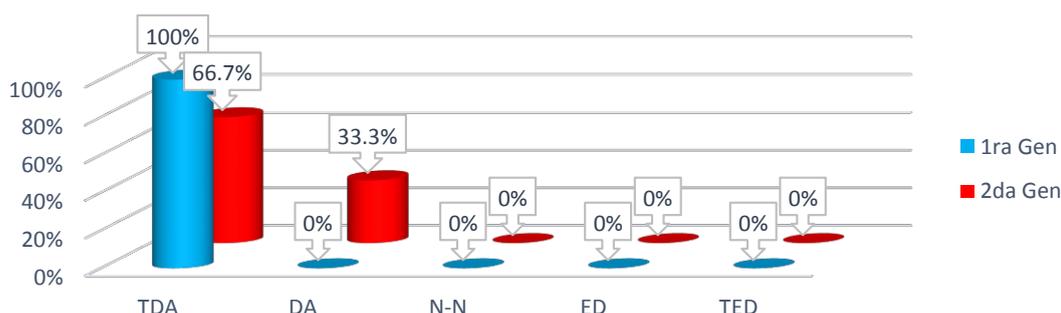


Gráfico N° 7.2.12: Clima empresarial – familiar

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.12 se puede observar que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “Totalmente De Acuerdo” en que fomentar el buen clima entre la familia, empresa y propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor. Mientras que en la segunda generación, dos miembros (66.7%) respondieron “Totalmente De Acuerdo” y uno de ellos (33.3%), respondió “De Acuerdo”.

Estilos de Sucesión de Poder

- A la pregunta: ¿Estoy dispuesto a entregar el poder de la empresa a otro miembro de la familia sólo en caso de muerte o enfermedad?

Tabla N° 7.2.13: Estilo de sucesión Monárquico

ALTERNATIVAS	F(x)	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

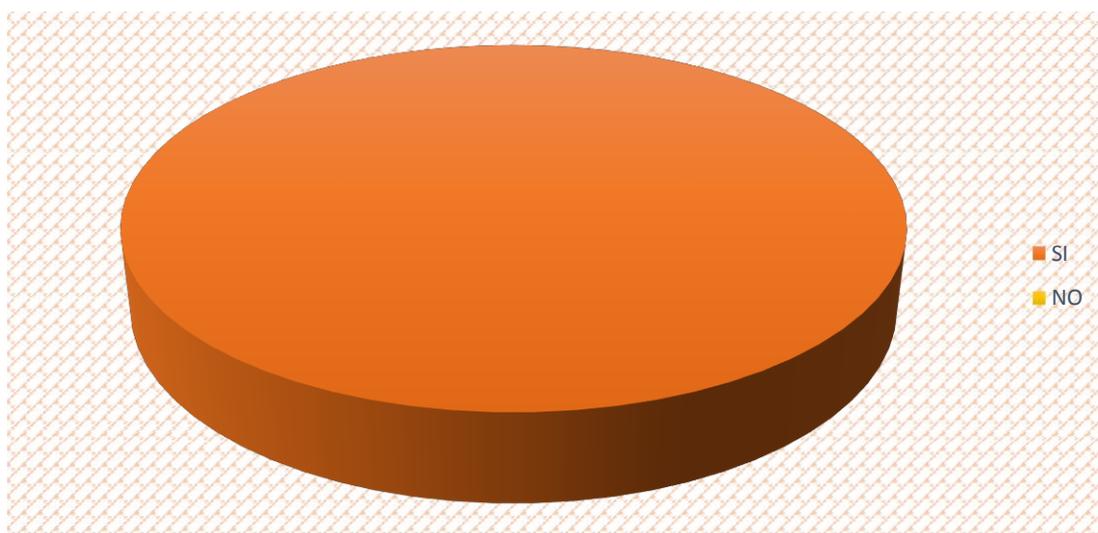


Gráfico N° 7.2.13: Estilo de sucesión Monárquico

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.13 se puede observar que ambos integrantes (100%) de la primera generación respondieron que “NO” estarían dispuestos a entregar el poder de la empresa a otro miembro solo en caso de muerte o enfermedad.

- A la pregunta: En caso que me retire de la organización ¿estoy dispuesto a regresar en algún momento?

Tabla N° 7.2.14: Estilo de sucesión Arrepentido

ALTERNATIVAS	F(x)	%
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

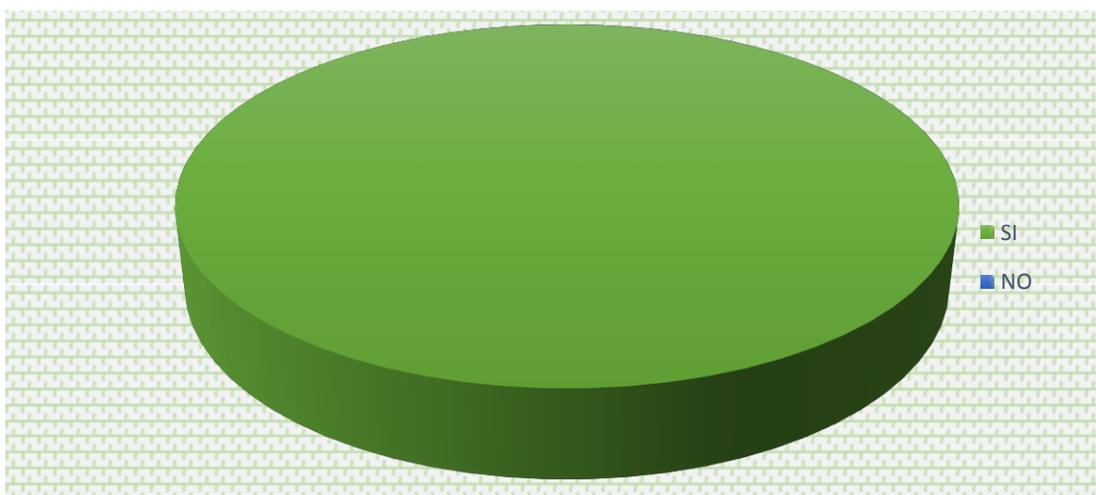


Gráfico N° 7.2.14: Estilo de sucesión Arrepentido

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.14 se puede observar que ambos integrantes (100%) de la primera generación respondieron que “SI” estarían dispuestos a regresar en algún momento en caso de que se retiren de la empresa familiar.

- A la pregunta: Si no existiera un plan de sucesión, pero quisiera desvincularme de la empresa, ¿lo haría de todas maneras?

Tabla N° 7.2.15: Estilo de sucesión Fallido

ALTERNATIVAS	F(x)	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

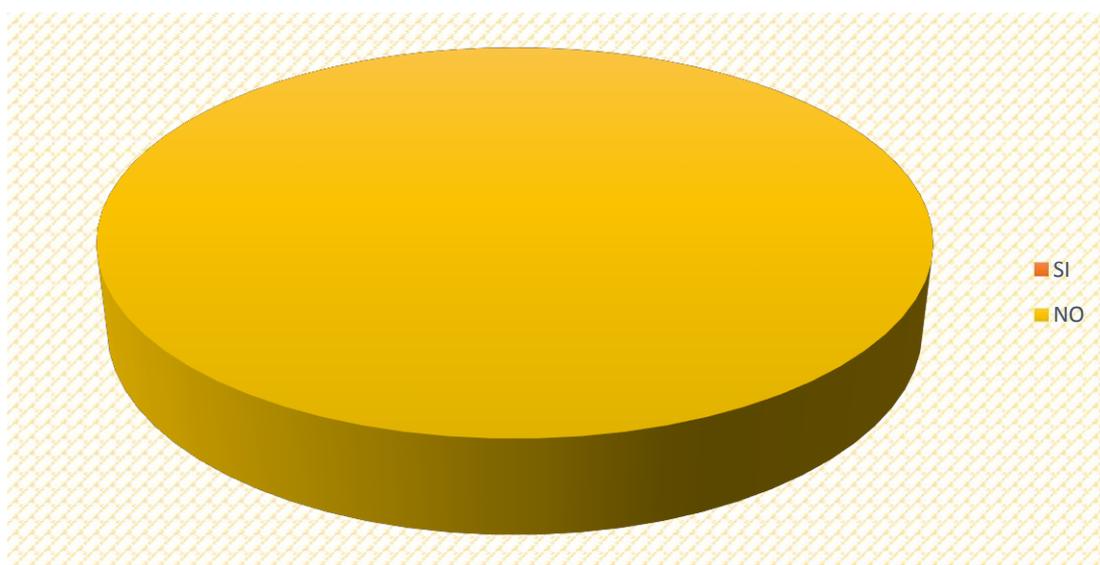


Gráfico N° 7.2.15: Estilo de sucesión Fallido

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.15 se puede observar que ambos integrantes (100%) de la primera generación respondieron “NO” sobre si se desvincularían de la empresa familiar, aunque no existiera un plan de sucesión.

- A la pregunta: Cuando me desvincule de la empresa, ¿estoy dispuesto a ser la imagen externa (representante ante los proveedores y grandes clientes)?

Tabla N° 7.2.16: Estilo de sucesión Embajador

ALTERNATIVAS	F(x)	%
SI	1	50%
NO	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Entrevista hecha la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

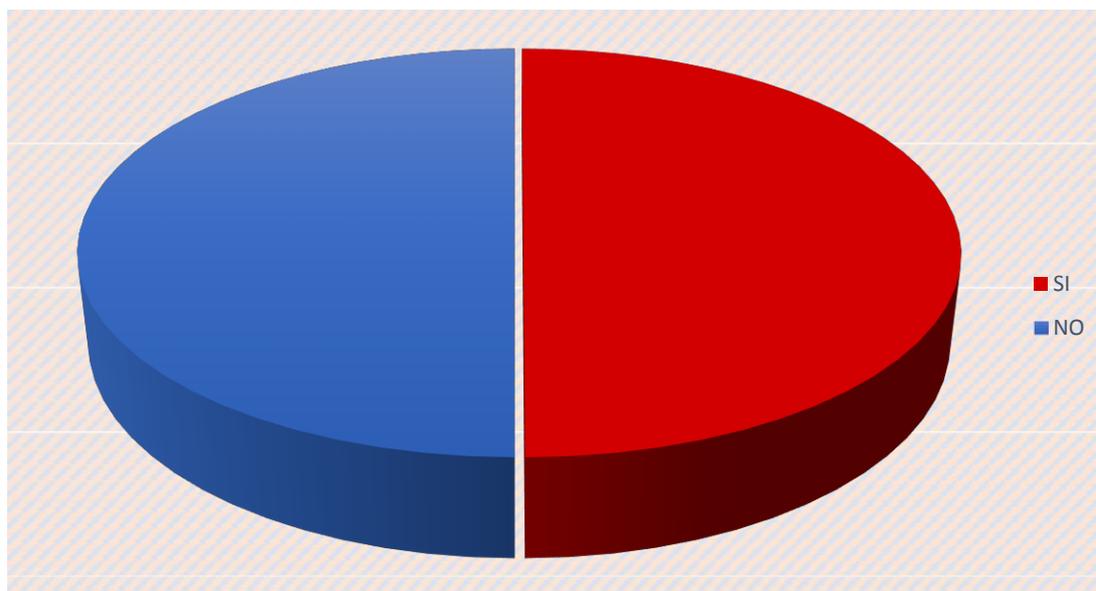


Gráfico N° 7.2.16: Estilo de sucesión Embajador

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.16 se puede observar que uno de ellos, en este caso el padre (50%) respondió que “NO” estaría dispuesto a ser la imagen externa cuando se desvincule de la empresa, por otro lado, la madre (50%) respondió que “SI”.

- A la pregunta: ¿Me gustaría salir de la organización para dedicarme a nuevos proyectos totalmente diferentes?

Tabla N° 7.2.17: Estilo de sucesión Inventor

ALTERNATIVAS	F(x)	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Entrevista hecha en la primera generación de la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

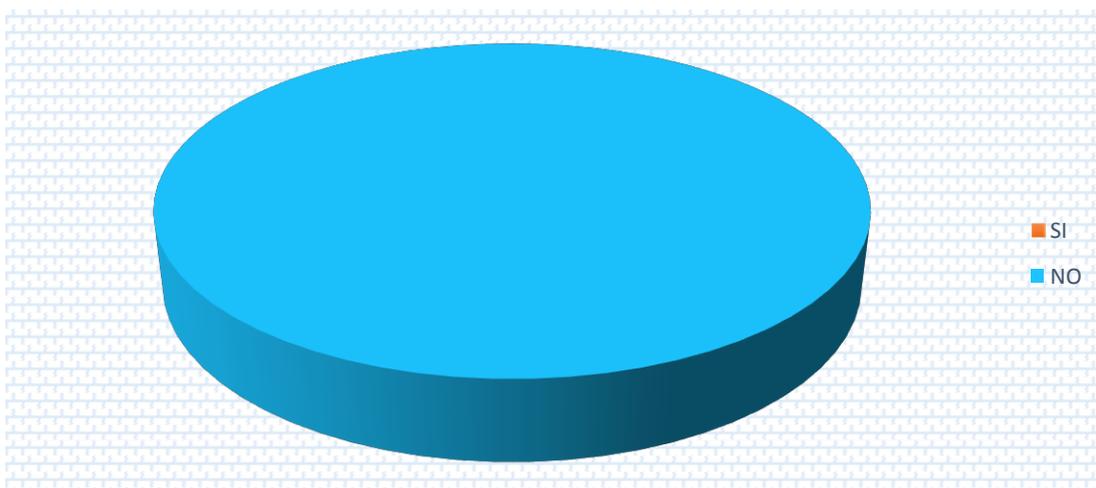


Gráfico N° 7.2.17: Estilo de sucesión Inventor

Fuente: Entrevista hecha en la primera generación de la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.17 se puede observar que ambos integrantes (100%) de la primera generación respondieron que “NO” les gustaría salir de la organización para dedicarse a nuevos proyectos totalmente diferentes.

- A la pregunta: ¿Creo que mis hijos están capacitados para afrontar un proceso de sucesión de poder en alguna situación inesperada?

Tabla N° 7.2.18: Estilo de sucesión Inesperado

ALTERNATIVAS	F(x)	%
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Entrevista hecha en la primera generación de la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

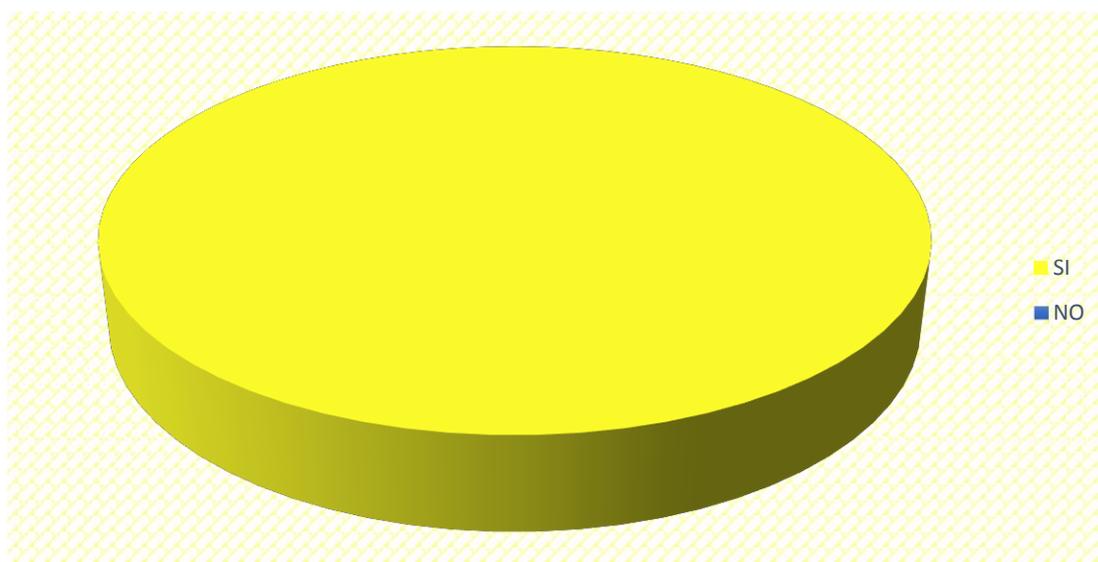


Gráfico N° 7.2.18: Estilo de sucesión Inesperado

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.18 se puede observar que ambos integrantes (100%) de la primera generación respondieron “SI, sobre si creen que sus hijos están capacitados para afrontar un proceso de sucesión de poder en alguna situación inesperada.

Tipo de Empresa Familiar

- A la pregunta: ¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos de tamaño?

Tabla N° 7.2.19: Tipo de empresa – Sociodemográfico de tamaño

ALTERNATIVAS	F(x)	%
Micro	2	100%
Pequeña	0	0%
Mediana	0	0%
Grande	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

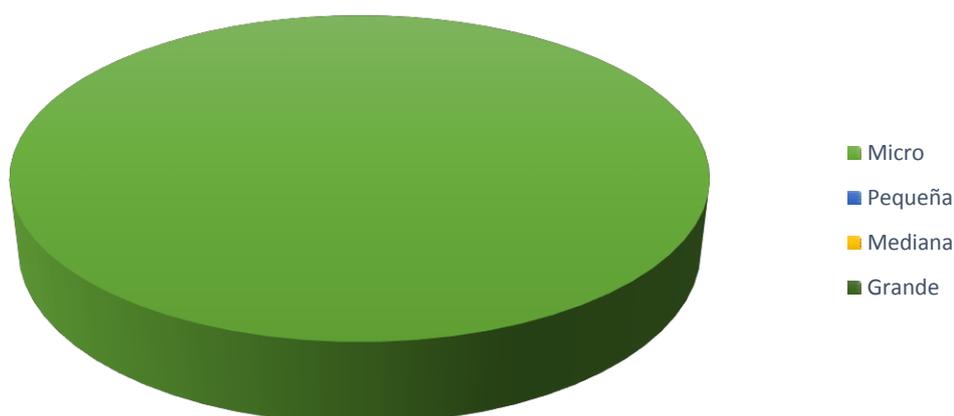


Gráfico N° 7.2.19: Tipo de empresa – Sociodemográfico de tamaño

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.19 se puede observar que la empresa familiar Recreo campestre “Tullparaju” es “MICRO” según la clasificación de criterios sociodemográficos de tamaño.

- A la pregunta: ¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos del ámbito geográfico?

Tabla N° 7.2.20: Tipo de empresa – Sociodemográfico geográfico

ALTERNATIVAS	F(x)	%
Local	2	100%
Regional	0	0%
Nacional	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

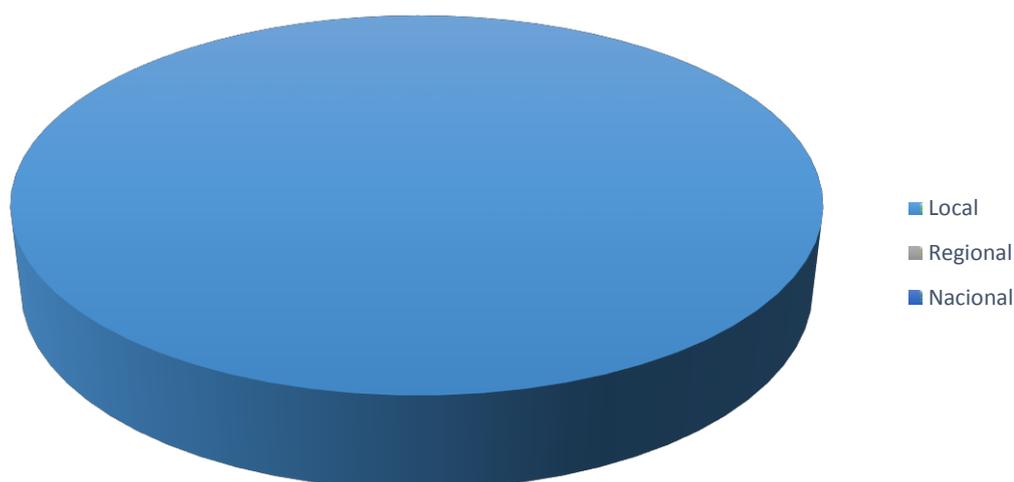


Gráfico N° 7.2.20: Tipo de empresa – Sociodemográfico geográfico

Fuente: Entrevista hecha la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.20 se puede observar que la empresa familiar Recreo campestre “Tullparaju” es “LOCAL” según la clasificación de criterios sociodemográficos del ámbito geográfico.

- A la pregunta: ¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del grado gerencial?

Tabla N° 7.2.21: Tipo de empresa – Grado gerencial

ALTERNATIVAS	F(x)	%
Primera generación	2	100%
Segunda generación	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

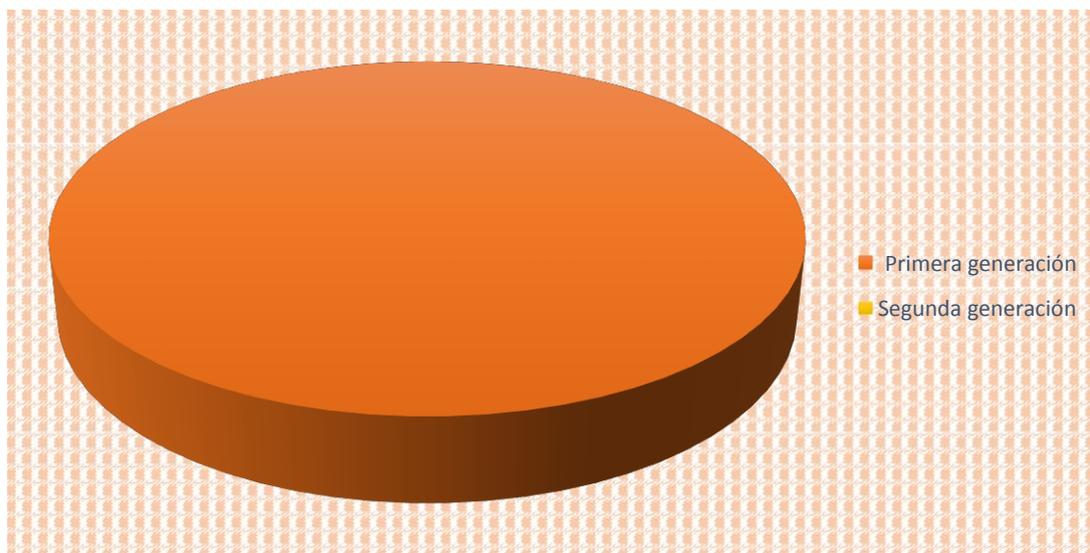


Gráfico N° 7.2.21: Tipo de empresa – Grado gerencial

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.21 se puede observar que la empresa familiar Recreo campestre “Tullparaju” es de “PRIMERA GENERACIÓN” según la clasificación en función del grado gerencial.

- A la pregunta: ¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa?

Tabla N° 7.2.22: Tipo de empresa – Nexos entre familia y empresa

ALTERNATIVAS	F(x)	%
Empresa de Trabajo Familiar	2	100%
Empresa de Dirección Familiar	0	0%
Empresa de Inversión	0	0%
Empresa Familiar Coyuntural	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

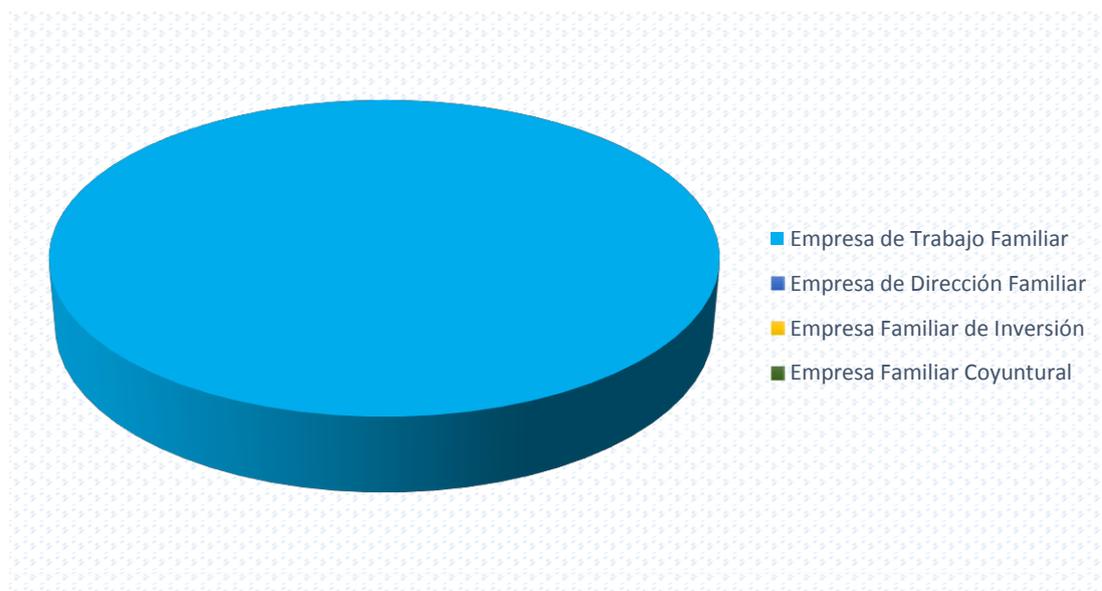


Gráfico N° 7.2.22 Tipo de empresa – Nexos entre familia y empresa

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.22 se puede observar que la empresa familiar Recreo campestre “Tullparaju” es una “EMPRESA DE TRABAJO FAMILIAR” según la clasificación en función del nexo de unión entre la familia y la empresa.

Problemática en la Empresa Familiar

- A la pregunta: ¿Hay confusión en los roles familiares y empresariales?

Tabla N° 7.2.23: Rol familiar vs rol empresarial

Generación	1ra Gen		2da Gen			
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	0	0%	0%	0	0%	0%
DA	0	0%	0%	1	33.3%	33.3%
N-N	0	0%	0%	0	0%	33.3%
ED	2	100%	100%	2	66.7%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

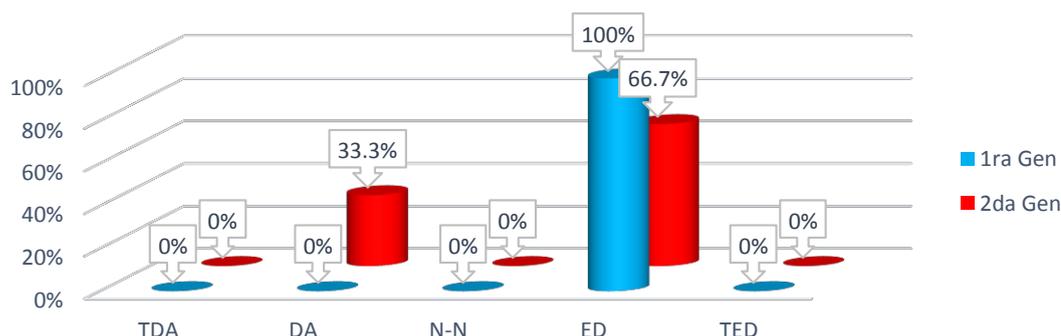


Gráfico N° 7.2.23: Rol familiar vs rol empresarial

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.23 se puede observar que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “En Desacuerdo” sobre la existencia de confusión en los roles familiares y empresariales, por otro lado, dos miembros (66.7%) de la segunda generación también respondieron “En Desacuerdo” y otro miembro (33.3%) respondió “De Acuerdo”.

- A la pregunta: ¿Existe resistencia al cambio dentro de la empresa familiar?

Tabla N° 7.2.24: Resistencia al cambio

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	0	0%	0%	0	0%	0%
DA	1	50%	50%	0	0%	0%
N-N	0	0%	50%	1	33.3%	33.3%
ED	1	50%	100%	2	66.7%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

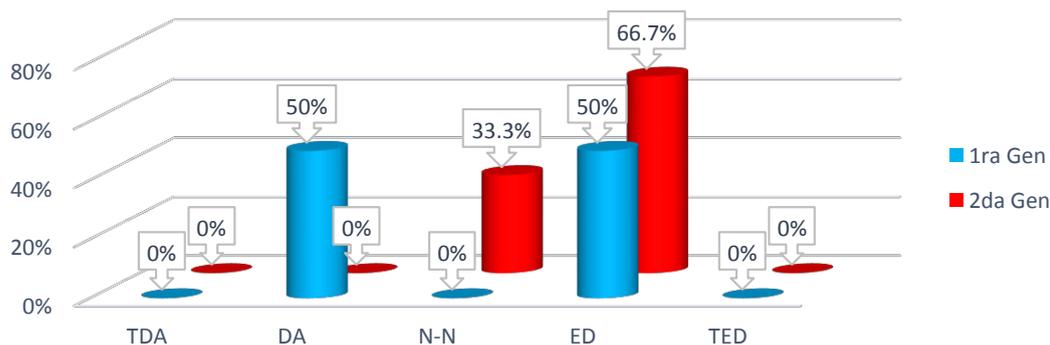


Gráfico N° 7.2.24: Resistencia al cambio

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.24 se puede observar que un miembro (50%) respondió “De Acuerdo” y otro miembro (50%) respondió “En Desacuerdo” en que existe resistencia al cambio dentro de la empresa familiar, mientras que en la segunda generación, dos miembros (66.7%) respondieron “En Desacuerdo” y otro de ellos (33.3%) respondió “Ni de acuerdo Ni en desacuerdo”.

- A la pregunta: ¿Limitaría la incorporación de solo familiares en la empresa familiar?

Tabla N° 7.2.25: Nepotismo familiar

Generación	1ra Gen			2da Gen		
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	0	0%	0%	0	0%	0%
DA	1	50%	50%	1	33.3%	33.3%
N-N	0	0%	50%	0	0%	33.3%
ED	1	50%	100%	2	66.7%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

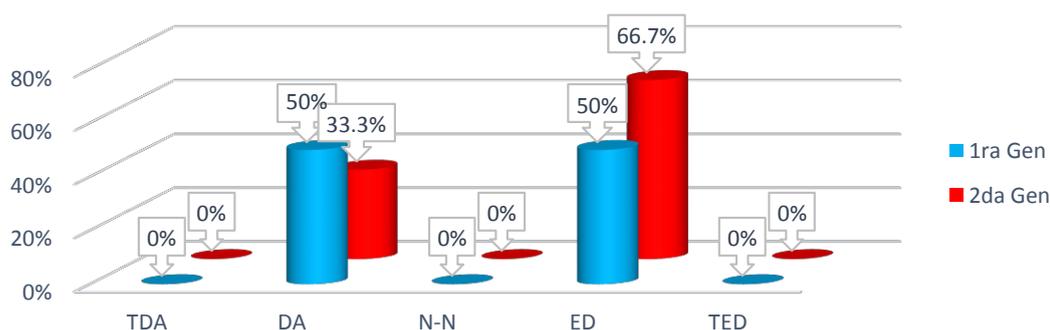


Gráfico N° 7.2.25: Nepotismo familiar

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.25 se puede observar que un miembro (50%) de la primera generación respondió “De Acuerdo” y otro miembro (50%) respondió “En Desacuerdo” en que limitarían la incorporación de solo familiares a la empresa familiar, Por otro lado, dos miembros (66.7%) de la segunda generación respondieron “En Desacuerdo” y otro miembro (33.3%) respondió “De acuerdo”.

- A la pregunta: ¿Existen problemas ligados al uso de los recursos en la empresa familiar?

Tabla N° 7.2.26: Uso de recursos

Alternativas	1ra Gen		2da Gen			
	F. I.	%	F. A.	F. I.	%	F. A.
TDA	0	0%	0%	0	0%	0%
DA	2	100%	100%	3	100%	100%
N-N	0	0%	100%	0	0%	100%
ED	0	0%	100%	0	0%	100%
TED	0	0%	100%	0	0%	100%
TOTAL	2	100%		3	100%	

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

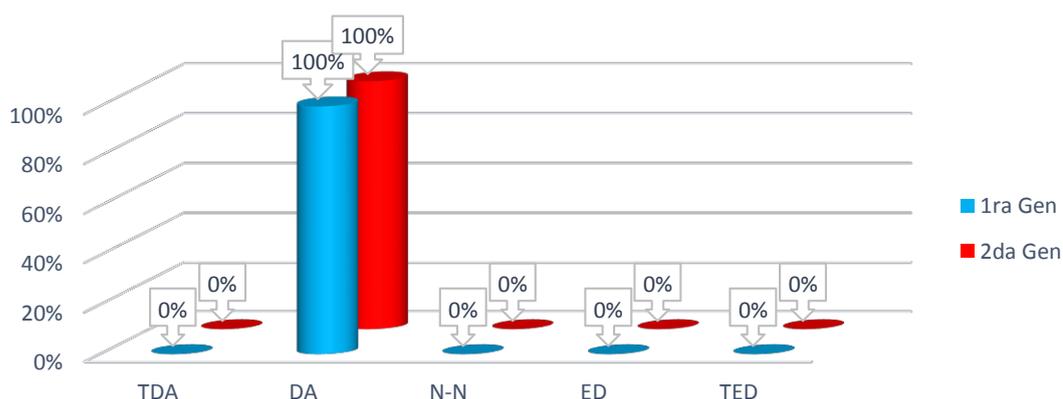


Gráfico N° 7.2.26: Uso de recursos

Fuente: Entrevista hecha en la empresa Familiar Recreo Campestre “Tullparaju”.

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.26 se puede observar que todas las personas entrevistadas, tanto de la primera generación (100%) como de la segunda generación (100%) respondieron “De Acuerdo” sobre la existencia de problemas ligados al uso de recursos en la empresa familiar.

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Una vez realizado el estudio e indagado en el campo de investigación sobre el tema de sucesión en empresas familiares en el sector de Recreo Campestre en la empresa investigada, en ésta sección del capítulo se presentan los análisis obtenidos, los cuales serán confrontados con los antecedentes y teorías presentadas:

Análisis y discusión de los resultados para conocer el factor de éxito determinante desde la perspectiva de los agentes implicados en el proceso de sucesión de poder en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay – 2017.

1. En la Necesidad de logro se obtuvo que un miembro (50%) de la primera generación respondió “Totalmente De Acuerdo” y otro miembro (50%) respondió “De Acuerdo”, por otra parte, en la segunda generación, todos ellos (100%) respondieron “Totalmente De Acuerdo” (tabla N° 7.2.1). Por tanto, en la segunda generación consideran importante este indicador, pero en la primera generación no hay un consenso mutuo. Aun así, el indicador fue bien valorado. según Brockhaus (1982) y Cair (1988), “El individuo motivado por la necesidad de logro se siente personalmente responsable en la solución de problemas, se establece metas permanentemente y las alcanza a través de su propio esfuerzo, y tiene una fuerte necesidad de feedback para saber hasta qué punto está realizando bien sus tareas”. En este sentido, los hijos (segunda generación) tienen muy en claro el alcanzar sus objetivos personales, esto ligado a conocer y también coincidir con los objetivos empresariales, sería un fuerte indicador de éxito en la organización.
2. En cuanto a la Creencia en el control interno, ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “Totalmente De Acuerdo” en que era una característica fundamental que debe poseer el sucesor, por otra parte, en la segunda generación, dos de ellos (66.7%) respondieron “Totalmente De Acuerdo” (tabla N° 7.2.2). A diferencia del primer indicador, en la primera generación, se está bien convencido que el control interno es fundamental para el sucesor, en cambio en la segunda generación uno de sus miembros cree que no es la clave para un buen sucesor. Según Veciana (1989) y Chell et al. (1991), la

creencia en el control interno “hace referencia a la percepción de que puede ejercer algún tipo de control sobre los hechos y el entorno que le rodea”. El resultado obtenido muestra que los padres, al tener experiencia en el ámbito empresarial, el control de las actividades y funciones en la empresa es muy importante, cabe mencionar que este control también da poder a una persona. En cambio, la segunda generación aún no tiene experiencia en este ámbito, por tal motivo no fue valorada en su totalidad.

3. En la Asunción de retos se obtuvo que todas las personas entrevistadas, tanto de la primera generación (100%) como de la segunda generación (100%), respondieron “Totalmente de Acuerdo” con que es una característica fundamental que debe poseer el sucesor (tabla N° 7.2.3). En este indicador todos los miembros de la primera y segunda generación coincidieron en que es uno de los factores más importantes en el futuro sucesor de la empresa. Para Brockhaus (1982) y Veciana (1989), “implica que el individuo tiene propensión a asumir retos alcanzables en la toma de decisiones de manera que puede utilizar su juicio e ingenio para influir en el resultado de sus acciones, y tener la sensación de que el logro que resulte está relacionado con su propio esfuerzo y su habilidades personales”. Los retos se pueden comparar con las metas, los cuales tienen las mismas características según la bibliografía expuesta, los miembros de la segunda generación al ser jóvenes, están más enfocados a cumplir sus metas a corto, mediano y largo plazo, en todos los ámbitos que crean necesarios, y la segunda generación asume que estos retos sirven para medir su capacidad, imaginación y esfuerzo, es por tal que ambas generaciones lo consideraron como una de la más fundamentales.
4. Sobre la Tendencia creativa e innovadora, se obtuvo que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “Totalmente De Acuerdo”, con que era una característica fundamental que debe poseer el sucesor, por otra parte, en la segunda generación, dos de ellos (66.7%) respondieron “Totalmente De Acuerdo” (tabla N° 7.2.4). En este factor, la primera generación lo considera muy importante, por otra parte, en la segunda generación no todos comparten la

misma opinión. Caird (1998) y Chell et al. (1991), comenta que “un individuo es creativo cuando tiene la habilidad para producir nuevas ideas en cantidad y calidad, por otra parte la innovación es la aplicación práctica de las ideas generadas en términos tangibles y útiles”. Los padres al ser fundadores de la empresa familiar, la experiencia les enseñó a ser creativos e innovadores en cuanto al servicio que se brinda, pues la empresa tiene muchos años en operación continua, por otra parte, no todos los hijos comparten la misma idea, pues para uno de ellos el pensamiento debe ser más lógico y centrado que creativo.

5. En la profesionalización, se obtuvo que un miembro (50%) de la primera generación respondió “De Acuerdo” y otro miembro (50%) respondió “En Desacuerdo”, por otra parte, en la segunda generación, dos de ellos (66.7%) respondieron “De Acuerdo” (tabla N° 7.2.5). Este factor es sin duda el menos valorado en contraste con los demás indicadores, pues ninguno de los miembros lo valoro como factor fundamental en su totalidad. Según Dyer (1989) explica que “a los miembros de la familia les falta a veces competencias en diferentes campos (...), y si la empresa desea su continuidad debe de hacer frente a las necesidades de adquirir esas competencias para compensar la carencia de talento directivo”. La profesionalización es un factor determinante según los estudios realizados y presentados en los antecedentes, tales como Callejas (2014) y Rojas (2014), por tal, se puede que este factor debería ser mejor valorado por los integrantes de la empresa familiar, pues en esta era de competencia, es importante que el sucesor tenga conocimientos básicos de talento en materia tangible e intangible respecto al sector en el que se desenvuelve.
6. En cuanto al Compromiso con la empresa, que todas las personas entrevistadas, tanto de la primera generación (100%), como de la segunda generación (100%), respondieron “Totalmente de Acuerdo” con que era una característica fundamental que debe poseer el sucesor (tabla N° 7.2.6). Por los resultados mostrados, este factor es otro valorado en su totalidad por ambas generaciones, pues al ser una empresa familiar, todos se sienten comprometidos con esta. Para Barach y Ganitsky (1995), “otro factor crítico es la existencia de un compromiso

estratégico del sucesor con la empresa familiar y este compromiso será fuerte cuando la descendencia desee unirse a la empresa, se sienta querida y profundamente bienvenida, sin presiones a sumir responsabilidades directivas”. El compromiso con la empresa, como se mencionó antes, es muy fuerte en este tipo de empresa, pues todos se sienten involucrados con el futuro de esta, el futuro sucesor debe de heredar no solo la empresa, sino también con ella los problemas que pueda tener y este compromiso el cual puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la misma, por tal la identidad familiar y empresarial es importante para ambas generaciones.

Análisis y discusión de los resultados para Conocer el factor de éxito determinante desde la influencia de los sistemas implicados en el proceso de sucesión de poder en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017.

7. En la Comunicación constante, se obtuvo que todas las personas entrevistadas, tanto de la primera generación (100%), como de la segunda generación (100%), respondieron “Totalmente de Acuerdo” con que era una característica fundamental que debe poseer el sucesor (tabla N° 7.2.7). Para este caso, el factor estudiado fue valorado en su totalidad por sus miembros, haciendo de esta un factor determinante para el sucesor. según Niethardt (s.f.), explica que “en la empresa familiar es necesario que la comunicación sea permanente con un sistema que sea más racional y menos afectivo”. La comunicación es un pilar fundamental en todo tipo de organización, al ser esta una Mype, la comunicación se da bastante bien entre todos los miembros que la conforman, todo esto separando la familia, la empresa y la propiedad de manera que no se genere conflictos en ninguno de estos sistemas.
8. En la Visión compartida, se obtuvo que ambos miembros (100%) de la primera generación respondiendo “Totalmente De Acuerdo”. Mientras que los tres miembros (100%) de la segunda generación respondieron “De Acuerdo” con que era una característica fundamental que debe poseer el sucesor (tabla N° 7.2.8). Este factor fue muy bien valorado por parte de la primera generación, mientras que para la segunda generación este factor es medianamente determinante. Rizo

(s.f.), interpreta que una “visión de una familia o empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirigen o es aquello en lo que pretenden convertirse en el mediano o largo plazo”. Este resultado se debe principalmente porque al ser los padres, pertenecientes a los tres sistemas y ser jefes en cada una de ellas, la visión compartida está muy bien desarrollada, en contraparte, los hijos aún no tienen experiencia en este campo, por tal la valoración es menor que la de los padres. Por ende los padres desean que la visión compartida sea un factor que posea el sucesor de manera desarrollada.

9. En la Planificación, se obtuvo que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “Totalmente De Acuerdo”. Por otro lado, dos miembros (66.7%) de la segunda generación respondieron “Totalmente De Acuerdo” con que era una característica fundamental que debe poseer el sucesor (tabla N° 7.2.9). En este indicador, la primera generación también lo considera como factor determinante, pues su propia experiencia así lo considera. En contraparte para la mayoría de sus hijos, este factor también es importante. Según Ward (1987 y 1997), “explica que las empresas de éxito se caracterizan por que han renovado o regenerado sus estrategias de negocio varias veces (...) y no planificar estratégicamente el futuro es uno de los principales motivos de su desaparición”. También en los antecedentes, algunos autores señalan la importancia de una buena planificación como factor importante en la sucesión de poder, tales como Rossel (2013) y Rojas (2014), En los resultados se observa que para los padres y solo de dos de los hijos, consideran a este como factor muy importante, este factor es importante que se plasme de manera escrita, es decir, en un plan estratégico que abarque todos los campos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
10. En la Resolución de conflictos, se obtuvo que todas las personas entrevistadas, tanto de la primera generación (100%) como de la segunda generación (100%), respondieron “Totalmente de Acuerdo” con que era una característica fundamental que debe poseer el sucesor (tabla N° 7.2.10). Este factor fue valorado en su totalidad como determinante por ambas generaciones, pues sabes que los conflictos en este

tipo de empresas es más traumática y sobrellevar esto, es un factor que debe de tener bien desarrollado el sucesor. Ward (1997), comenta que esta “habilidad adquiere una importancia fundamental puesto que los propietarios de empresas familiares saben que los problemas familiares son los que suponen amenazas reales para el futuro y continuidad de su negocio”, por otro lado Kaye (1991), indica que “los conflictos dentro de grupos organizados de personas relacionadas o interdependientes son radicalmente diferentes entre partes independientes”. Como se mencionó anteriormente, un conflicto en una empresa familiar de tamaño micro puede llegar a ser muy perjudicial, pues los sistemas de familia, empresa y propiedad deben de ser tratados como tal, al mismo tiempo que se busque el bienestar de estos. También es importante indicar que los conflictos pueden reducirse al tener relacionados los objetivos para cada uno de los sistemas que interactúan los miembros tanto de la primera, como de la segunda generación.

11. En el Nivel de confianza, se obtuvo que uno de los miembros (50%) de la primera generación respondió “Totalmente de Acuerdo”, mientras que otro de ellos (50%) respondió “De acuerdo”, por otra parte, todos los miembros de la segunda generación (100%) respondieron “Totalmente de Acuerdo” con que era una característica fundamental que debe poseer el sucesor (tabla N° 7.2.11). En este caso, la confianza que debe de poseer el sucesor es bien valorada por la segunda generación, pues la confianza que se tienen entre ellos influye en el resultado, por otra parte, la primera generación solo uno de ellos lo considera como fundamental, pues se considera que la confianza es muy difícil de obtenerla. Dyer (1986), expone que “las transiciones necesariamente implican sentimientos de ansiedad e incertidumbre (...) y si no se puede confiar en los demás, es poco probable que se puedan tomar buenas decisiones, además (...) el sucesor debe de contar con la confianza tanto de su familia, como de los trabajadores de la empresa familiar”. En este sentido, los miembros de la segunda generación son entusiastas al creer que la confianza es importante y fácil de obtenerla, a diferencia de los padres, pero que es un factor importante, pues sin confianza, la comunicación y otros factores dejan de funcionar con normalidad.

12. En cuanto a fomentar el buen Clima en la Empresa Familiar, se obtuvo que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “Totalmente De Acuerdo”. Mientras que en la segunda generación, dos miembros (66.7%) respondieron “Totalmente De Acuerdo” con que es una característica fundamental que debe poseer el sucesor (tabla N° 7.2.12). En este indicador, los padres consideran como factor determinante, mientras que en la segunda generación, esta no es valorada en su totalidad. Locke (1976), Scheineder y Bartlett (1968) y Brunet (1987), manifiestan que un “clima global en las empresas repercute en el grado de satisfacción que experimenta un individuo en el puesto, así como la satisfacción en dicho puesto puede incidir en la percepción y construcción del clima laboral”. El clima que se genere en la familia, repercute en el clima empresarial y viceversa. La primera generación siempre busca tener un buen clima en los sistemas que interactúan en la empresa familiar, pues depende de ellos sobrellevar los conflictos. Por otra parte, en la segunda generación, aún existen pequeños conflictos, pero que de todas maneras se llega a superarlos.

Análisis y discusión de los resultados para conocer el estilo de sucesión de poder en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay – 2017.

13. En el estilo de sucesión Monárquico, se obtuvo que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “NO” (tabla N° 7.2.13). Esto muestra que este indicador no es un estilo a tener en consideración por la primera generación. Según Antognolli (2007), explica que en “este tipo de sucesión la única forma de entregar el poder es por muerte o enfermedad, el fundador o dueño siempre encuentra una excusa para no enfrentar la sucesión, además manejan de forma casi exclusiva el reparto del dinero y la información”. Según los resultados, los padres están dispuestos a entregar el poder en algún momento de su vida., especialmente porque en la entrevista el padre comentó que en el futuro cercano, si uno de sus hijos reúne cierto perfil o cierta inclinación, le daría la oportunidad de dejarle el liderazgo, mientras que la madre comentó que considera que el sucesor tiene más oportunidades de hacer crecer la empresa.

14. En el estilo de sucesión Arrepentido, se obtuvo que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “SI” (tabla N° 7.2.14). Este tipo de sucesión no es la más recomendada, aun así, la primera generación respondió en su totalidad que podrían usarlo en algún momento. Según Antognolli (2007), declara que en este “el sucedido confecciona planes de sucesión que no implementa nunca. A veces se retira, pero vuelve inmediatamente, porque no sabe qué hacer con su vida, porque los sucesores no estaban preparados, o porque nunca estuvo convencido de dejar el timón”. Estos resultados indican que, aunque estén dispuestos a dejar el poder, podrían regresar a la empresa cuando haya necesidad de sobrellevar algún problema o conflicto grave, el cual el sucesor no pueda solucionar por la falta de experiencia, tal como mencionó la madre.
15. En el estilo de sucesión Fallido, se obtuvo que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “NO” (tabla N° 7.2.15). El resultado indica que este estilo no sería tomado en cuenta por la primera generación, pues solo dejarían el poder cuando sientan que el sucesor realmente se sienta preparado. Antognolli (2007), manifiesta que en este tipo de sucesión “se da cuando no hay planificación, pero el sucedido esté convencido de dejar la dirección, lo que se traslada a la otra generación son problemas. Los nuevos directores no están capacitados, o no quieren realmente hacerse cargo, pero el fundador no quiere seguir. En este caso las crisis son profundas y todos se culpan por los fracasos”. Como se mencionó al principio, los padres desean dejar el poder en alguno de sus hijos, pero consideran la importancia de que este proceso debe de ser planificado y no simplemente sea un suceso más en la historia de la empresa familiar, por tal es importante tener en cuenta los factores determinantes analizados en los objetivos anteriores.
16. En el estilo de sucesión Embajador, se obtuvo dos resultados, por una parte, el padre (50%) respondió “NO”, mientras que la madre respondió (50%) que “SI” (tabla N° 7.2.16). En este caso no hubo un consenso por parte de los miembros de la primera generación, pues se obtuvo dos posibles escenarios de sucesión de

poder. Según Antognolli (2007), declara que en este tipo de sucesión “es cuando el sucedido deja su lugar de forma ordenada y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia afuera”. El resultado se debió a que el padre respondió que no, porque desea dejarle esa responsabilidad en su sucesor, porque confía en él/ella, por otra parte, la madre, piensa que si podría servir de ayuda, como representante en algunos casos, por ejemplo, ante proveedores y clientes que conocen la trayectoria de la empresa y sus ex representantes.

17. En el estilo de sucesión Inventor, se obtuvo que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “NO” (tabla N° 7.2.17). En este caso, ambos miembros señalaron que este estilo de sucesión no lo tomarían en consideración, pues no quieren dedicarse a nuevos proyectos. Según Antognolli (2007), opina que este tipo de sucesión “es otra variante del caso anterior. El padre se aparta y se dedica a desarrollar nuevos productos o servicios, o el mantenimiento. Las consecuencias son las mismas del caso anterior”. Para este estilo de sucesión, ambos padres respondieron que no, puesto que, le tienen mucho cariño a la empresa familiar que ellos fundador y esa es su principal prioridad y desean seguir relacionándose con ella, aunque en menor grado.
18. En el estilo de sucesión Inesperado, se obtuvo que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “SI” (tabla N° 7.2.18). Este estilo de sucesión es el único que no se escoge, pues por diferentes circunstancias, la sucesión se puede dar de manera forzada. Según Antognolli (2007), indica que en este tipo de sucesión “es una de las más traumáticas, porque, además del dolor de la pérdida, la organización se resiente hasta sus fibras más íntimas. Aquí la crisis de liderazgo es muy profunda”. En este caso, los padres consideran que ante este hecho, sus hijos, especialmente el/la elegido(a) para ser el sucesor cuenta con los conocimientos básicos para manejar la empresa, y aunque aún no existe un sucesor determinado, si existe potencial en cada uno de ellos para poder sobrellevar cualquier circunstancia cuando la situación lo amerite.

Análisis y discusión de los resultados para conocer el tipo de empresa familiar -
Recreo Campestre Tullparaju, Yungay – 2017.

19. En cuanto tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos de tamaño, se obtuvo que la empresa familiar estudiada es de tipo “MICRO” (tabla N° 7.2.19). Según La Ley N° 30056, señala que se considera microempresa cuando “sus ventas anuales son por un máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias”. Además de que el número del personal es limitado y aumenta únicamente en fechas donde el consumo en este sector de empresas asciende, pero estos son contratados solamente para dichas fechas.
20. En el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos del ámbito geográfico, se obtuvo que la empresa familiar estudiada es de tipo “LOCAL” (tabla N° 7.2.20). Zuani (2003), aclara que se considera “una empresa local aquella que opera en un pueblo, ciudad o municipio”. En este caso la empresa familiar opera únicamente en la ciudad de Yungay, pero que tiene miras a abrir sus operaciones en una ciudad diferente.
21. En el tipo de empresa familiar en función del grado gerencial, se obtuvo que la empresa familiar estudiada está en “PRIMERA GENERACIÓN” (tabla N° 7.2.21). Según Casillas et al. (2014), indica que “una empresa familiar en primera generación es en la que el fundador controla la empresa (...). Asimismo, una figura esencial es el conyugue del fundador”. En este caso, ambos miembros de la primera generación (padres) son los fundadores de la empresa familiar Recreo Campestre “Tullparaju”, y ante una posible sucesión de poder, este puede cambiar a un grado gerencial de segunda generación.
22. En el tipo de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa es de tipo “Empresa de Trabajo Familiar” (tabla N° 7.2.22). Gallo (1995) indica que “la empresa de trabajo familiar es aquella cuyos miembros pretenden mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de los miembros de esta trabajen en ella si lo desean”. En este

sentido, los miembros de la primera generación consideran la importancia de tener un control casi total de la empresa, y que en esta trabajen la mayoría de los familiares para hacerla crecer, pues se ha invertido tiempo, recursos y esfuerzo para poder constituirla y sobrellevarla hasta la actualidad.

Análisis y discusión de los resultados para conocer si existen problemáticas en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay – 2017.

23. En cuanto a la confusión en los roles familiares y empresariales, se obtuvo que ambos miembros (100%) de la primera generación respondieron “En Desacuerdo”, por otro lado, dos miembros (66.7%) de la segunda generación también respondieron “En Desacuerdo” con que era un problema en la empresa familiar (tabla N° 7.2.23). Para este indicador, se muestra que la mayoría de los integrantes de la empresa familiar opinan que este no problema es inexistente. Según Casillas et al (2014), asegura que “el desempeño del rol o roles en los distintos miembros de la empresa familiar puede dar lugar a distintas controversias, conflictos y problemáticas, y está vinculado al matrimonio y la incorporación de hijo o hermanos”. Como se contempla en los resultados, los miembros de la empresa tienen en cuenta que hay una clara especificación de los roles que deben de cumplir individual y grupalmente en cuanto a la empresa y la familia y no existe confusión ni conflictos entre las actividades cotidianas.
24. En la resistencia al cambio, se obtuvo que un miembro (50%) respondió “De Acuerdo” y otro miembro (50%) respondió “En Desacuerdo”, mientras que en la segunda generación, dos miembros (66.7%) respondieron “En Desacuerdo” con que era un problema en la empresa familiar (tabla N° 7.2.24). En este factor, se observa que la mayoría opina que no hay resistencia al cambio, pero aun así hay un porcentaje menor que opina que si lo hay. Según Ginebra (1997), afirma que “la resistencia al cambio en una empresa familiar es más fuerte que en otro tipo de empresas, especialmente si estos cambios son tecnológicos en sectores de tradición artesanal”. Aunque el sector no es meramente artesanal, si existen algunas tradiciones, por ejemplo en la manera de preparar o presentar los productos que se ofrecen. El cambio, a veces crea conflictos, la mejor manera de

sobrellevarlos, es mediante una integración de todos los miembros y a una opinión de cada uno de ellos, para cambiar sin generar la molestia de los integrantes de la empresa familiar.

25. En referencia al nepotismo familiar, se obtuvo que un miembro (50%) de la primera generación respondió “De Acuerdo” y otro miembro (50%) respondió “En Desacuerdo”. Por otro lado, dos miembros (66.7%) de la segunda generación respondieron “En Desacuerdo”, con que limitarían la incorporación de solo familiares en la empresa familiar (tabla N° 7.2.25). En este indicador, la mayoría de los integrantes opina que puede incorporar a la empresa a personajes ajenos a la familia que inspiren confianza y respeto. Según Laempresafamiliar.com (2013), menciona que “en el ámbito de empresa familiares existe una tendencia de ofrecer puestos de trabajo a miembros de la familia propietaria por el simple hecho de parentesco sin tener en cuenta la formación o capacidad de desarrollar las tareas requeridas al cargo (...) y que el mejor antídoto es la profesionalización”. En este sentido, la empresa familiar puede albergar a otros miembros que sean ajenos a la familia, pues la mayoría está de acuerdo en que se pueden incluir a otras personas que puedan trabajar por el bien de la empresa y sus objetivos, y como muestra la bibliografía, es también importante que alguno de los miembros se profesionalice y pueda desempeñar funciones de alta gerencia y no perder el dominio de la empresa familiar.
26. En cuanto al uso de recursos, se obtuvo que todas las personas entrevistadas, tanto de la primera, generación (100%) como de la segunda generación (100%) respondieron “De Acuerdo” con que era un problema en la empresa familiar (tabla N° 7.2.26). Para este indicador, se muestra que en la empresa existen problemas en cuanto a los recursos, pues todos están de acuerdo en que su uso no es el adecuado. Según Salazar (2008), indica que este problema “se manifiesta al mezclar los recursos financieros de la empresa con los de la familia (...) y que esto conlleva a limitar el crecimiento e inversión del negocio por la descapitalización generada por el retiro de utilidades”. Este problema generalmente se ve más reflejado en los recursos financieros, pues estos son

invertidos en su mayoría para la familia y no para la empresa, esto limita el crecimiento de manera frecuente. Es importante por tal que la los miembros de la empresa familiar sepan apartar los recursos financieros para un mejor desarrollo de las actividades y aportar nuevos servicios.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

Referente al factor de éxito determinante desde la perspectiva de los agentes implicados (padres e hijos) en el proceso de sucesión de poder en la empresa familiar Recreo Campestre Tullparaju de la ciudad de Yungay –2017, se destacaron dos factores por ambas generaciones, estos son el de la asunción de retos y el compromiso con la empresa, estos dos con un 100% que respondieron Totalmente De Acuerdo. Pero por otro lado, se pudo contemplar que el factor de la profesionalización, no tuvo el impacto esperado, y de hecho fue el factor con menor significancia para ambas generaciones, esto se dio en la primera generación con un 50% respondió “De Acuerdo” y 50% respondió “En Desacuerdo”, en la segunda generación un 66.7% respondieron “De Acuerdo” y un (33.3%) respondió “Ni de acuerdo Ni en desacuerdo”, de esta manera, se concluye que los miembros de la empresa familiar estudiada aun no comprenden la importancia de este factor.

Referente al factor de éxito determinante desde la implicancia de los sistemas (familia, empresa y propiedad) en el proceso de sucesión de poder en la empresa familiar Recreo Campestre Tullparaju de la ciudad de Yungay – 2017, también se destacaron dos factores, estos son: La comunicación constante y la resolución de conflictos, al igual que el anterior, ambos factores recibieron un 100% que respondieron Totalmente De Acuerdo.

En los resultados sobre conocer el estilo de sucesión en la empresa familiar Recreo Campestre Tullparaju de la ciudad de Yungay –2017, ambos miembros de la primera generación (Padres fundadores), son una combinación entre los estilos arrepentido e inesperado, pues ambos respondieron “Si” con un 100%, es decir que, ambos quieren dejar el poder y el liderazgo a alguno de sus hijos, ellos creen que estos están capacitados para poder asumir esa responsabilidad, pero, si hay necesidad de volver a tener el poder, regresarían, puesto que la empresa familiar que ellos fundaron es su principal prioridad. Por otro lado mientras que el padre (50%) ya no desea seguir representando a la empresa

como imagen externa porque desea y confía en la capacidad de su sucesor, la madre (50%) manifiesta que si lo haría, puesto que aún podría servir de ayuda en algunos casos (Embajador).

En los resultados sobre conocer el tipo de empresa familiar de la empresa estudiada: Recreo Campestre Tullparaju de la ciudad de Yungay –2017, se concluye que es de tamaño “Micro”, opera en el ámbito geográfico “Local”, el grado gerencial está en la “primera generación” y en función del nexo de unión entre la familia y la empresa, es de tipo “Empresa de Trabajo Familiar”.

Referente a la existencia de problemáticas en la empresa familiar Recreo Campestre Tullparaju, de la ciudad de Yungay –2017, se observó que la problemática más influyente es el uso de los recursos con un 100% que respondieron De acuerdo, puesto que todos afirmaron que en muchas ocasiones utilizaban el dinero de la empresa para la familia y viceversa, lo cual complicaba en algunas ocasiones en las deudas mensuales que se tenían que pagar. Por otro lado, los factores de resistencia al cambio y nepotismo familiar, son problemas que se presentan en la empresa familiar, pero con menor importancia, y los cuales se pueden mejorar fácilmente.

9.2. RECOMENDACIONES

- Es fundamental que los miembros de la empresa familiar conozcan la importancia del factor de la profesionalización, puesto que la falta de esta es una de las causas de la mortandad de las empresas familiares en la segunda y tercera generación. Se pudo observar en los antecedentes de esta investigación que la profesionalización genera una ventaja para la empresa. En este sentido, es recomendable un asesoramiento externo, para conocer más a profundidad sobre este tema e incluirla como un factor de éxito determinante en la sucesión.
- En cuanto al estilo de sucesión, es favorable que el estilo monárquico y fallido no sean una opción para los padres, por otro lado, no se recomienda que utilicen el estilo de sucesión arrepentido, puesto que muchas veces el salir de la empresa y luego volver, genera incomodidad en el sucesor, puesto que piensa que tal vez no es lo suficientemente capaz para manejar la empresa y además no permiten que trabaje según como él/ella crea conveniente.
- Por otra parte, es conveniente que la empresa implemente un protocolo familiar, además se propone que algún investigador pueda estudiar mejor este punto, puesto que el protocolo familiar es una herramienta muy utilizada en muchas empresas familiares grandes, pero ninguna es estudiada en empresas pequeñas o micro.
- Es importante señalar que el nepotismo familiar no siempre es la mejor opción, pero si se sigue con la mentalidad de incluir a la mayor parte de miembros en la empresa familiar, la mejor manera de evitar alguna situación desfavorable, es sustancial profesionalizar a estos, para que tengan la capacidad y las competencias que implican los puestos directivos y mandos altos e importantes.
- Por otro lado, se comprobó que existe un alto grado de peligro en el uso de los recursos financieros, puesto que se mezclan los de la familia, con los de

la empresa y viceversa. Los integrantes de la empresa familiar, debe de tener bien en claro que los recursos obtenidos de la empresa deben ser preferiblemente invertidos en la misma y tan solo un porcentaje de esta destinarlo a la familia, de esta manera se podrán observar mejor los flujos de dinero.

- Finalmente, si bien la investigación hecha ha generado un avance al identificar los factores de éxito en la sucesión de poder, se considera también que existen preguntas que no se plantearon, factores que no se incluyeron, etc., y por ello se recomienda expandir el conocimiento dentro del área de estudio, ya sea con otra empresa dentro del mismo sector para compararlas o en otro sector para buscar similitudes y diferencias.

10. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar, a cada uno de los que son parte de mi familia, especialmente a mi PADRE Alfredo Barreto, por su enseñanza y sus buenas costumbres que han creado en mi sabiduría, por su apoyo económico y moral en el transcurso de la investigación, a mi HERMANA Flor Barreto y mi SOBRINA Francessa Saavedra por su impulso, fuerza y tenacidad que son parte mi formación.

A mi PAREJA, Christell Justino por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me ha concedido. Sin su apoyo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo.

Para mis AMIGOS que me han enseñado que los retos difíciles deben de solucionarse siempre. Juan Muñoz, Marycruz Barrueta, Luis Meléndez, Catherine Natividad y Wilson Lozada.

Al GERENTE GENERAL de la empresa Recreo Campestre Tullparaju, Sr. Grimaldo Justino, por permitirme ingresar, estudiar, entrevistar y analizar sin limitación alguna a la empresa que él dirige.

A mis COMPAÑEROS de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y fundamentalmente al ASESOR de tesis quién nos ayudó en todo momento, Mg. Jorge Daniel Pérez.

A la UNIVERSIDAD San Pedro – Filial Caraz, por acogerme en su casa de estudio y hacerme parte de su familia, igualmente al profesor y COORDINADOR de escuela Mg. Esquivel Infantes por su afán encomiable en la carrera universitaria.

A todos, “Gracias”.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (6ta ed). Venezuela: Editorial Episteme.
- Belak, J. (2009). *Valores fundamentales, la cultura y el clima ético en la familia frente a la no familia*. Conferencia Internacional sobre gestión, empresa y benchmarking. Budapest, 5 y 6 de junio.
- Biasca, R. (2000). *Resultados - La Acción: de las ideas a los hechos concretos*. Argentina: Granica SA.
- Brockhaus, R. H. (1982). *The psychology of the entrepreneur*, en Kent, C.A.; Sexton, D.L. y Vesper, K.H. (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Caird, S. (1988). *A review of method of measuring enterprise attributes*. Documento no publicado de la Durham University
- Carlock, R. S. y Ward, J. L. (2002). *La planificación estratégica de la empresa familiar empresaria*. Ediciones Deusto.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica* (2da ed.). Perú: Editorial San Marcos.
- Casillas, J., Díaz, M., Salvador, R. & Vásquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2da Edición*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Chell, E.; Haworth, J. M. y Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality. Concepts, cases and categories*. Harvard University Press. Londres, Reino Unido.
- Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Gobierno de España.

- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass. San Francisco, CA, Estados Unidos.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*. Estados Unidos: Houghton Mifflin Company.
- Gallo, M. A. y Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. España: Ediciones Deusto S.A
- Gallo, M. A. (1992), “*Cultura en empresa familiar*”. Madrid: Ediciones IESE.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa Familiar. Texto y Casos*. Madrid: Praxis.
- Gallo, M. A. (1997). *La empresa Familiar* (1ra ed.). Barcelona: Ediciones Folio S.A.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Panorama.
- Guinjoan, M. y Llauradó, J. M. (2000). *El Empresario familiar y su plan de sucesión*. España: Ediciones Díaz de Santos SA
- Handler, W.C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI Dissertation Services.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed). México: Mc Graw Hill
- Irigoyen, H. (2005). *La empresa de familia en América Latina* (1ra ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lansberg, I. S. (1983). *Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap*. *Organizational Dynamics*, 1983, 12:39-46.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. y Likert, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill

- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En: DUNNETTE M.D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Nicholson, N., y Björnberg, A. (2004). *Evolutionary psychology and the family firm: structure, culture and performance*. En: Tomaselli, S. y Melin, L. (eds.), *Family firms in the wind of change*. Lausanne: Research Forum Proceedings, IFERA. The Family Climate Scales.
- Pérez J. y Martínez, F. (2005). *La Empresa Familiar. Fiscalidad, Organización y Protocolo Familiar*. Valencia: CISSPRAXIS SA
- Pérez, M. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. Editorial Parainfo.
- Pritchard, R.P. y Karasick, B.W. (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. Organizational behavior and human performance.
- Rodríguez, J., Rodríguez, M., Rodríguez, M. y Sánchez, A. (2006). *Comunicación en la empresa familiar*. Universidad de Córdoba. Cátedra Prasa de la Empresa Familiar.
- Rosenblatt, P.C.; de Mik, L.; Anderson R.M. y Johnson, P.A. (1985). *The family in business*. Jossey-Bass Inc. California, Estados Unidos.
- Schein, E.M. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. (2001). *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*. Estados Unidos: Family Enterprise.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall
- Supo, J. (2015). *Cómo empezar una tesis: Tu proyecto de investigación en un solo día*. Perú: Bioestadístico.

- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica* (4ta ed.)
México: LIMUSA
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2010) *Empresas familiares visión latinoamericana*.
México: Pearson educación de México S.A. de C.V
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima
- Veciana, J.M. (1989). *Características del empresario en España*. Papeles de Economía, No 39: 19-36.
- Victor, B. y Cullen, J. B. (1988). *The organizational bases of ethical work climates*.
Canada: Administrative Quarterly.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, Estados Unidos.
- Zuani E. R. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones* (2da Edición). Paraguay: Maktub.

Revistas de investigación

- Anderson, N. y West, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 235-258.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251– 262.
- Barach, J.A. y Ganitsky, J.B. (1995). Sucesión satisfactoria en la empresa familiar. *Family Business Review*, 8: 13 1-1 55.

- Barnes, L. B. y Hershon, S A (1976). Transferencia de poder en la empresa familiar. *Harvard Business Review*, 54: 105- 1 14.
- Bernhardt, K.; Donthu, N. y Kennet, P. (2000).Un análisis longitudinal de la satisfacción y la sucesión *Journal of Business Research*, 47, 2, 161-171.
- Björnberg, A., y Nicholson, N. (2007). The Family Climate Scales – Development of a new measure for use in Family Business Research. *Family Business Review*, 10, 229-246
- Blake, R.R. & y Mouton, J.S. (1984). Overcoming Group Warfare. *Harvard Business Review* (nov-dic 1984).
- Brockhaus, R. H. (2004). Sucesión en la empresa familiar. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.
- Brown, S. P. y Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology* 81 (4), 358-368
- Chittoor, R. & Das, R. (2007). Profesionalización del Directivo y la sucesión – Una conexión vital. *Family Business Review*, vol. XX, no. 1, March 2007.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Atributos importantes en los sucesores en la empresa familiar: Un estudio exploratorio. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Danco, K. (1981). Del otro lado de la cama. *The Center for Family Business*. Ohio, Estados Unidos.
- Danco, L.A. (1980). Dentro de la empresa familiar. *The Center for Family Business*. Ohio, Estados Unidos.
- Danco, L.A. (1992). Beyond survival. *The Center for Family Business*. Ohio, Estados Unidos.
- Davis, P.A. (1986). Empresa familiar: Perspectivas de cambio. *Agency Sales Magazine*, June:9-16.

- Davis, S.M. (1968). Sucesión empresarial. *Administrative Science Quarterly*, 13: 402-416
- Day, D. y Bedeian, A.G. (1991). Work Climate and type a status as predictors of a job satisfaction: A test of the international perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25 (4), 444-461.
- Dyer W. G. Jr., (1989). Integrating professional management into a family-owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. 78 (2), 78-90.
- Goldberg, S.D. y Wooldrige, R. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6:55-73.
- González-Roma, V. y Peiro, J. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 269-285.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resourcebased framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-25.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7: 133- 157
- Handler, W.C. y Kram, K.E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1 :36 1-38 1.
- Joyce, W. y Slocum, J. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of management journal*, 27, 721-742.
- Kaye, K. (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*. 4(1), 21-44.

- La empresa familiar (2005). La empresa familiar. *Centremetal.Lurgic UPMBALL. Publicaciones N° 6: 5-7.*
- Lansberg, I., (1999). Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. *Harvard Business School Press, Boston, MA.*
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague the family business. *Harvard Business Review, 49:90-98.*
- Nicholson, N. (2005). Towards an evolutionary theory of kinship and family business. Working paper. London: *London Business School.*
- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista de investigación 3 ciencias. 4-5.*
- Schneider, B. y Bartlett, C.J. (1968). Individual differences and organizational climates: The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology, 21, 447-455.*
- Swogger, G. Jr. (1991). Assessing the successor generation in family business. *Famiyy business Review, 4:397-411.*
- Tagiuri, R., Davis, J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, *Family Business Review IX (2). 199-208.*
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review, 10(4), 323-337.*
- Young, S.A. y Parker, C.P. (1999): Predicting colective climates: Assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behaviour, 20, 7, 1199-1218.*

Tesis

- Callejas, B. (2014). *Factores de éxito en la sucesión de empresas familiares dedicadas a la compraventa de material para construcción* (Tesis de

maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro – México.

Escobedo, B. (2014). *Factores que inciden en la continuación de las organizaciones de las organizaciones empresariales familiares en la ciudad de Trujillo - La Libertad* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

Febres, X. (2014). *Problemática de las empresas familiares ante la afectación de la gestión del patrimonio familiar, Arequipa 2013* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

Fernández, J. (2014). *La problemática del proceso de sucesión en la empresa familia peruana* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.

Pascual, C. (2012). *Empresa Familiar: Mujer y Sucesión* (Tesis doctoral). Universidad de Córdoba, Córdoba – Argentina.

Rojas, F. (2014). *La profesionalización de las nuevas generaciones en la empresa familiar* (Tesis doctoral), Universidad de Málaga, Málaga – España.

Rojas, V. (2014). *La sucesión generacional, factor de éxito de una empresa procesadora de cárnicos, en Teoloyucan, Estado de México* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Rossel, J. (2013). *Plan de sucesión de la Mype familiar “Salón de Té San Miguel” en la ciudad de Trujillo* (Tesis de pregrado). Universidad de Piura, Piura.

Páginas Web

Antognolli S. (2007, julio 9). *La sucesión en la empresa familiar*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-sucesion-en-la-empresa-familiar/>

López C. (2002, Abril 11). *Los factores claves de éxito*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/>

- Niethardt, E. (s.f.). *La comunicación en la empresa familiar*. Recuperado de <http://www.comafi.com.ar/EspacioPyme/485-La-Comunicacion-en-la-Empresa-Familiar.Espacio-Pyme-Nota.note.aspx>
- Niethardt, E. (s.f.). *Ventajas y desventajas de la empresa familiar*. Recuperado de http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=75470&id_edicion=5222&news=123&cli=97&e=5222&accion=ampliar
- Rizo, M. (2017). *La sucesión, un platillo sin receta*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/la-sucesion-un-platillo-sin-receta/>
- Rizo, M. (s.f.). *Visión, misión y valores: esencia de la Empresa Familiar*. Recuperado de <http://ssgtmex.com/blog/node/vision-mision-y-valores-esencia-de-la-empresa-familiar>
- Laempresafamiliar.com (2013). *Nepotismo*. Recuperado de <http://www.laempresafamiliar.com/informacion/informacion-510/abc/n/nepotismo/>
- Salazar, A. (2008). Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya. Recuperado de http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/35022008_PROB_FINANC_MICRO_PEQUE_MEDIANA_EMPRESA_CELAYA.pdf

12. ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE COHERENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
FACTORES DE ÉXITO EN LA SUCESIÓN DE PODER EN UNA EMPRESA FAMILIAR, YUNGAY – 2017	¿Cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar de recreo campestre de Yungay – 2017?	<p>Objetivo General: Determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el factor de éxito determinante desde la perspectiva de los agentes implicados en el proceso de sucesión de poder en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017. 2. Conocer el factor de éxito determinante desde la influencia de los sistemas implicados en el proceso de sucesión de poder en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017. 3. Conocer el estilo de sucesión en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017. 4. Conocer el tipo de empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017. 5. Conocer si existen problemáticas en una empresa familiar - Recreo Campestre Tullparaju, Yungay –2017. 	Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).	Factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar.	No experimental, transversal y descriptivo.

ANEXO 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS		
					Preguntas	1ra G.	2da G.
Variable 01: Factores de éxito	Son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. (López; 2002).	Elementos que permitirán una sucesión de poder exitosa en la empresa familiar Recreo Campestre Tullparaju	Perspectiva de los agentes implicados	Necesidad de logro	¿El anhelo de tener éxito es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
				Creencia en el control interno	¿El control de los acontecimientos internos es característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
				Asunción de retos	¿El deseo de asumir retos es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
				Tendencia creativa e innovadora	¿La creatividad y la innovación es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
				Profesionalización	¿La profesionalización es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
				Compromiso con la empresa	¿El compromiso con la empresa es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓

			Implicancia de los sistemas	Comunicación constante	¿La comunicación constante en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
				Visión compartida	¿La visión compartida entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
				Planificación	¿La planificación en la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
				Resolución de conflictos	¿La resolución de conflictos entre la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
				Nivel de confianza	¿El alto nivel de confianza por parte de los integrantes de la familia la empresa y la propiedad en una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
				Clima empresarial-familiar	¿Fomentar el buen clima entre la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	✓	✓
Variable 02: Sucesión de poder	Abarca la creación de documentos que organicen la	Traspaso de poder y propiedad de la empresa familiar Recreo Campestre	Estilo de sucesión	Monárquico	¿Estoy dispuesto a entregar el poder de la empresa a otro miembro de la familia sólo en caso de muerte o enfermedad?	✓	

	transferencia de la propiedad de la firma [fase objetiva], 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; 2005).	Tullparaju por parte del fundador a su descendencia.		Arrepentido	En caso que me retire de la organización ¿estoy dispuesto a regresar en algún momento?	✓	
				Fallido	Si no existiera un plan de sucesión, pero quisiera desvincularme de la empresa, ¿lo haría de todas maneras?	✓	
				Embajador	Cuando me desvincule de la empresa, ¿estoy dispuesto a ser la imagen externa (representante ante los proveedores y grandes clientes)?	✓	
				Inventor	¿Me gustaría salir de la organización para dedicarme a nuevos proyectos totalmente diferentes?	✓	
				Inesperado	¿Creo que mis hijos están capacitados para afrontar un proceso de sucesión de poder en alguna situación inesperada?	✓	
Variable 03: Empresa Familiar	Organización donde las decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de una familia que forman parte de la dirección o del	La empresa familiar Recreo Campestre Tullparaju donde las decisiones son tomadas por el Gerente General apoyado por su familia de más confianza.	Tipo de empresa familiar	En función de criterios sociodemográficos	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos de tamaño?	✓	
					¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos del ámbito geográfico?	✓	
				En función del grado gerencial	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del grado gerencial?	✓	

	consejo administrativo, (Handler; 1989), (Casillas;2014)			En función del nexo de unión entre la familia y la empresa	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa?	✓		
				Problemática en la empresa familiar	Rol familiar vs rol empresarial	¿Hay confusión en los roles familiares y empresariales?	✓	✓
					Resistencia al cambio	¿Existe resistencia al cambio dentro de la empresa familiar?	✓	✓
					Nepotismo familiar	¿Limitaría la incorporación de solo familiares en la empresa familiar?	✓	✓
					Uso de recursos	¿Existen problemas ligados al uso de los recursos en la empresa familiar?	✓	✓

ANEXO 03: ENTREVISTA “A” (Fundador - Primera generación)

INSTRUCCIONES: Estimado(a) colaborador(a), mediante la presente entrevista deseo conocer su percepción sobre los factores de éxito en la sucesión de poder y otros aspectos vinculados a la empresa familiar que usted dirige. Por lo que agradezco que responda con la verdad, reconociendo su gentil colaboración. A continuación, se le presentan una serie de preguntas cerradas con cinco opciones de respuesta, responda la que usted considera conveniente.

ESCALA	1	Totalmente de acuerdo (TDA)
	2	De acuerdo (DA)
	3	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo (N-N)
	4	En desacuerdo (ED)
	5	Totalmente en desacuerdo (TD)

Cualquier duda o comentario, hágalo saber de inmediato al entrevistador.

Datos demográficos.

Sexo

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

Edad

Menos de 18	<input type="checkbox"/>
Entre 18 y 25	<input type="checkbox"/>
Entre 26 y 35	<input type="checkbox"/>
Entre 36 y 45	<input type="checkbox"/>
Entre 45 y 55	<input type="checkbox"/>
Más de 55	<input type="checkbox"/>

Nivel Educativo

Sin educación	<input type="checkbox"/>
Primaria incompleta	<input type="checkbox"/>
Primaria completa	<input type="checkbox"/>
Secundaria incompleta	<input type="checkbox"/>
Secundaria completa	<input type="checkbox"/>
Técnico superior incompleto	<input type="checkbox"/>
Técnico superior completo	<input type="checkbox"/>
Universitario incompleto	<input type="checkbox"/>
Universitario completo	<input type="checkbox"/>
Otro (indique)	<input type="checkbox"/>

Estado Civil

Soltero(a)	<input type="checkbox"/>
Casado(a)	<input type="checkbox"/>
Viudo(a)	<input type="checkbox"/>
Divorciado(a)	<input type="checkbox"/>
Otra (Indique)	<input type="checkbox"/>

Factores de Éxito desde la Perspectiva de los Agentes Implicados

B1 ¿El anhelo de tener éxito es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)
<input type="checkbox"/>				

A2 ¿El control de los acontecimientos internos es característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A3 ¿El deseo de asumir retos es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A4 ¿La creatividad y la innovación es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A5 ¿La profesionalización es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A6 ¿El compromiso con la empresa es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

Factores de Éxito desde la Implicancia de los Sistemas

A7 ¿La comunicación constante en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A8 ¿La visión compartida entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A9 ¿La planificación en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A10 ¿La resolución de conflictos entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A11 ¿El alto nivel de confianza por parte de los integrantes de la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A12 ¿Fomentar el buen clima entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

Estilos de Sucesión

A13 ¿Estoy dispuesto a entregar el poder de la empresa a otro miembro de la familia sólo en caso de muerte o enfermedad?

SI (1)	NO (2)

A14 En caso que me retire de la organización ¿estoy dispuesto a regresar en algún momento?

SI (1)	NO (2)

A15 Si no existiera un plan de sucesión, pero quisiera desvincularme de la empresa, ¿lo haría de todas maneras?

SI (1)	NO (2)

A16 Cuando me desvincule de la empresa, ¿estoy dispuesto a ser la imagen externa (representante ante los proveedores y grandes clientes)?

SI (1)	NO (2)

A17 ¿Me gustaría salir de la organización para dedicarme a nuevos proyectos totalmente diferentes?

SI (1)	NO (2)

A18 ¿Creo que mis hijos están capacitados para afrontar un proceso de sucesión de poder en alguna situación inesperada?

SI (1)	NO (2)

Problemática en la Empresa Familiar

A19 ¿Hay confusión en los roles familiares y empresariales?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A20 ¿Existe resistencia al cambio dentro de la empresa familiar?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A21 ¿Limitaría la incorporación de solo familiares en la empresa familiar?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

A22 ¿Existen problemas ligados al uso de los recursos en la empresa familiar?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

Tipo de Empresa Familiar

A23 ¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos de tamaño?

Micro	Pequeña	Mediana	Grande

A24 ¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos del ámbito geográfico?

Local	Regional	Nacional

A25 ¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del grado gerencial?

En primera generación	En segunda generación	En tercera generación

A26 ¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa?

Empresa de Trabajo Familiar	Empresa de Dirección Familiar	Empresa Familiar de Inversión	Empresa Familiar Coyuntural

FIN DE LA ENTREVISTA, MUCHAS GRACIAS.

Observaciones:			
Fecha:	___/___/___	Hora:	___:___

ANEXO 04: ENTREVISTA “B”, (Hijos - Segunda Generación)

INSTRUCCIONES: Estimado(a) colaborador(a), mediante la presente entrevista deseo conocer su percepción sobre los factores de éxito en la sucesión de poder y otros aspectos vinculados a la empresa familiar a la que usted pertenece. Por lo que agradezco que responda con la verdad, reconociendo su gentil colaboración. A continuación, se le presentan una serie de preguntas cerradas con cinco opciones de respuesta, responda la que usted considera conveniente.

ESCALA	1	Totalmente de acuerdo (TDA)
	2	De acuerdo (DA)
	3	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo (N-N)
	4	En desacuerdo (ED)
	5	Totalmente en desacuerdo (TD)

Cualquier duda o comentario, hágalo saber de inmediato al encuestador.

Datos demográficos.

Sexo

Masculino	
Femenino	

Edad

Menos de 18	
Entre 18 y 25	
Entre 26 y 35	
Entre 36 y 45	
Entre 45 y 55	
Más de 55	

Nivel Educativo

Sin educación	
Primaria incompleta	
Primaria completa	
Secundaria incompleta	
Secundaria completa	
Técnico superior incompleto	
Técnico superior completo	
Universitario incompleto	
Universitario completo	
Otro (indique)	

Estado Civil

Soltero(a)	
Casado(a)	
Viudo(a)	
Divorciado(a)	
Otra (Indique)	

Factores de Éxito desde la Perspectiva de los Agentes Implicados

B1 ¿El anhelo de tener éxito es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B2 ¿El control de los acontecimientos internos es característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B3 ¿El deseo de asumir retos es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B4 ¿La creatividad y la innovación es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B5 ¿La profesionalización es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B6 ¿El compromiso con la empresa es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

Factores de Éxito desde la Implicancia de los Sistemas

B7 ¿La comunicación constante en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B8 ¿La visión compartida entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B9 ¿La planificación en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B10 ¿La resolución de conflictos entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B11 ¿El alto nivel de confianza por parte de los integrantes de la familia, la empresa y la propiedad en una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B12 ¿Fomentar el buen clima entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

Problemática en la Empresa Familiar

B13 ¿Hay confusión en los roles familiares y empresariales?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B14 ¿Existe resistencia al cambio dentro de la empresa familiar?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B15 ¿Limitaría la incorporación de solo familiares en la empresa familiar?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

B16 ¿Existen problemas ligados al uso de los recursos en la empresa familiar?

TDA (1)	DA (2)	N-N (3)	ED (4)	TED (5)

FIN DE LA ENTREVISTA, MUCHAS GRACIAS

Observaciones:			
Fecha:	___/___/___	Hora:	___:___

ANEXO 05: OPINIÓN DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

Caraz, 15 de Setiembre del 2017.

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que el alumno Miguel Angel Barreto Granados está desarrollando su tesis Titulada “Factores de Éxito en la Sucesión de Poder en una Empresa Familiar, Yungay-2017”; por lo que conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento “Entrevista para determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017” de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente

Dr. Jorge Daniel Pérez
Director Escuela de Administración - USP



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: "Entrevista para determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017", que es parte de la investigación titulada, "Factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis del alumno de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Jorge Augusto Daniel Perez
FORMACIÓN ACADÉMICA: Administración
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Innovación, Marketing, Personal
TIEMPO: 15 CARGO ACTUAL: Director Escuela de Administración
INSTITUCIÓN: Universidad San Pedro

Objetivo de la investigación: Determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total. - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes.
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro. - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.



MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: “Factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017”

DIMENSIÓN	ÍTEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem, por favor indique)
PERSPECTIVA DE LOS AGENTES IMPLICADOS	¿El anhelo de tener éxito es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	3	4	3	
	¿El control de los acontecimientos internos es característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	4	
	¿El deseo de asumir retos es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	3	4	4	4	
	¿La creatividad y la innovación es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	3	
	¿La profesionalización es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	3	4	4	4	
	¿El compromiso con la empresa es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	3	4	4	4	
IMPLICANCIA DE LOS SISTEMAS	¿La comunicación constante en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	3	4	
	¿La visión compartida entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	3	4	4	
	¿La planificación en la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	4	



	¿La resolución de conflictos entre la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	3	4	3	
	¿El alto nivel de confianza por parte de los integrantes de la familia la empresa y la propiedad en una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	4	
	¿Fomentar el buen clima entre la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	3	4	4	4	
	¿Estoy dispuesto a entregar el poder de la empresa a otro miembro de la familia sólo en caso de muerte o enfermedad?	4	4	4	3	
	En caso que me retire de la organización ¿estoy dispuesto a regresar en algún momento?	4	4	4	3	
	Si no existiera un plan de sucesión, pero quisiera desvincularme de la empresa, ¿lo haría de todas maneras?	4	4	4	4	
	Cuando me desvincule de la empresa, ¿estoy dispuesto a ser la imagen externa (representante ante los proveedores y grandes clientes)?	4	3	4	4	
	¿Me gustaría salir de la organización para dedicarme a nuevos proyectos totalmente diferentes?	3	4	4	4	
	¿Creo que mis hijos están capacitados para afrontar un proceso de sucesión de poder en alguna situación inesperada?	3	4	4	4	
	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos de tamaño?	3	4	4	4	
	ESTILO DE SUCESIÓN					
	TIPO DE EMPRESA FAMILIAR					



	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos del ámbito geográfico?	4	4	3	2	
	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del grado gerencial?	4	3	2	2	
	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa?	4	4	2	2	
	¿Hay confusión en los roles familiares y empresariales?	4	4	2	2	
PROBLEMÁTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR	¿Existe resistencia al cambio dentro de la empresa familiar?	4	4	2	2	
	¿Limitaría la incorporación de solo familiares en la empresa familiar?	3	4	2	2	
	¿Existen problemas ligados al uso de los recursos en la empresa familiar?	4	4	3	2	

*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.



ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
VALIDEZ			
APLICABLE	<input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO		NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
Validado por: <i>Jorge Augusto Daniel Pérez</i>			Fecha: <i>02/04/2012</i>
Firma: 	Teléfono: <i>323505</i>	Email: <i>josedaniel1981@gmail.com</i>	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

MIG. JENNY OLIVERA LOPEZ

Caraz, 15 de Setiembre del 2017.

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que el alumno Miguel Angel Barreto Granados está desarrollando su tesis Titulada “Factores de Éxito en la Sucesión de Poder en una Empresa Familiar, Yungay-2017”; por lo que conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento “Entrevista para determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017” de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente

Dr. Jorge Daniel Pérez

Director Escuela de Administración - USP



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: "Entrevista para determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017", que es parte de la investigación titulada, "Factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis del alumno de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: JENNY QUISPE LÓPEZ

FORMACIÓN ACADÉMICA: ADMINISTRACION

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: CREATIVIDAD, GESTION, RECURSOS HUMANOS

TIEMPO: 15 CARGO ACTUAL: DOCENTE

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo de la investigación: Determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total. - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes.
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro. - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.



MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: “Factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017”

DIMENSIÓN	ÍTEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem, por favor indique)
PERSPECTIVA DE LOS AGENTES IMPLICADOS	¿El anhelo de tener éxito es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	3	4	4	
	¿El control de los acontecimientos internos es característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	3	4	
	¿El deseo de asumir retos es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	3	4	4	
	¿La creatividad y la innovación es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	3	4	
	¿La profesionalización es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	3	4	
	¿El compromiso con la empresa es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	3	4	4	3	
IMPLICANCIA DE LOS SISTEMAS	¿La comunicación constante en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	3	4	
	¿La visión compartida entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	3	4	4	
	¿La planificación en la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	3	4	4	4	



	¿La resolución de conflictos entre la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	3	4
	¿El alto nivel de confianza por parte de los integrantes de la familia la empresa y la propiedad en una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	3	4
	¿Fomentar el buen clima entre la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	4
	¿Estoy dispuesto a entregar el poder de la empresa a otro miembro de la familia sólo en caso de muerte o enfermedad?	3	4	4	4
	En caso que me retire de la organización ¿estoy dispuesto a regresar en algún momento?	4	4	4	4
	Si no existiera un plan de sucesión, pero quisiera desvincularme de la empresa, ¿lo haría de todas maneras?	3	4	4	4
	Cuando me desvincule de la empresa, ¿estoy dispuesto a ser la imagen externa (representante ante los proveedores y grandes clientes)?	4	3	4	4
	¿Me gustaría salir de la organización para dedicarme a nuevos proyectos totalmente diferentes?	4	3	4	4
	¿Creo que mis hijos están capacitados para afrontar un proceso de sucesión de poder en alguna situación inesperada?	3	4	4	4
	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos de tamaño?	3	4	3	4
ESTILO DE SUCESION					
TIPO DE EMPRESA FAMILIAR					



	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos del ámbito geográfico?	3	4	4	4	4
	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del grado gerencial?	4	4	4	4	4
	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa?	4	3	4	4	4
	¿Hay confusión en los roles familiares y empresariales?	4	3	4	4	4
PROBLEMÁTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR	¿Existe resistencia al cambio dentro de la empresa familiar?	4	3	4	4	4
	¿Limitaría la incorporación de solo familiares en la empresa familiar?	4	4	4	4	4
	¿Existen problemas ligados al uso de los recursos en la empresa familiar?	4	3	4	4	3

*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI NO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder la entrevista	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
VALIDEZ			
APLICABLE	<input checked="" type="radio"/> SI		NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
Validado por: JENNY OLIVERA LOPEZ			Fecha: 02/04/2018
Firma: 	Teléfono: 323030	Email: JENNYOLIVERA2000@gmail.com	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

Mg. Miguel Esquivel Infantes
Presente.-

Caraz, 15 de Setiembre del 2017.

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que el alumno Miguel Angel Barreto Granados está desarrollando su tesis Titulada “Factores de Éxito en la Sucesión de Poder en una Empresa Familiar, Yungay-2017”; por lo que conoedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento “Entrevista para determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017” de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente



Dr. Jorge Daniel Pérez
Director Escuela de Administración - USP



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: “Entrevista para determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017”, que es parte de la investigación titulada, “Factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017”. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis del alumno de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: SANTOS MIGUEL EQUIVEL INFANTE
 FORMACIÓN ACADÉMICA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
 ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: ADMINISTRACION / G. ESTRATÉGICA
 TIEMPO: COMPLETO CARGO ACTUAL: DOCENTE
 INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO.

Objetivo de la investigación: Determinar cuáles son los factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

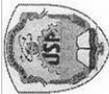
CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total. - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes.
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro. - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.



MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: “Factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay -2017”

DIMENSIÓN	ÍTEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem, por favor indique)
PERSPECTIVA DE LOS AGENTES IMPLICADOS	¿El anhelo de tener éxito es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	4	
	¿El control de los acontecimientos internos es característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	3	
	¿El deseo de asumir retos es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	4	
	¿La creatividad y la innovación es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	3	4	4	4	
	¿La profesionalización es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	3	4	
	¿El compromiso con la empresa es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	4	
	¿La comunicación constante en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	3	4	4	
	¿La visión compartida entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	3	4	4	4	
IMPLICANCIA DE LOS SISTEMAS	¿La planificación en la familia, la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	4	



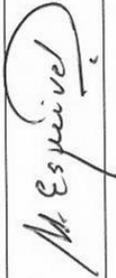
	¿La resolución de conflictos entre la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	4	3	
	¿El alto nivel de confianza por parte de los integrantes de la familia la empresa y la propiedad en una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	3	4	
	¿Fomentar el buen clima entre la familia la empresa y la propiedad es una característica fundamental que debe poseer el sucesor?	4	4	4	4	4	
	¿Estoy dispuesto a entregar el poder de la empresa a otro miembro de la familia sólo en caso de muerte o enfermedad?	3	4	4	4	4	
	En caso que me retire de la organización ¿estoy dispuesto a regresar en algún momento?	3	4	4	4	4	
	Si no existiera un plan de sucesión, pero quisiera desvincularme de la empresa, ¿lo haría de todas maneras?	4	4	4	4	4	
	Cuando me desvincule de la empresa, ¿estoy dispuesto a ser la imagen externa (representante ante los proveedores y grandes clientes)?	4	4	4	4	4	
	¿Me gustaría salir de la organización para dedicarme a nuevos proyectos totalmente diferentes?	3	4	4	4	4	
	¿Creo que mis hijos están capacitados para afrontar un proceso de sucesión de poder en alguna situación inesperada?	3	4	4	4	4	
	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos de tamaño?	4	4	4	4	4	
ESTILO DE SUCESIÓN							
TIPO DE EMPRESA FAMILIAR							



	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función de criterios sociodemográficos del ámbito geográfico?	4	4	4	4	4
	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del grado gerencial?	4	4	4	4	4
	¿Cuál es el tipo de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa?	4	4	4	4	3
	¿Hay confusión en los roles familiares y empresariales?	4	4	4	4	4
PROBLEMÁTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR	¿Existe resistencia al cambio dentro de la empresa familiar?	4	4	4	3	4
	¿Limitaría la incorporación de solo familiares en la empresa familiar?	4	4	4	4	4
	¿Existen problemas ligados al uso de los recursos en la empresa familiar?	4	4	4	4	4

*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder la entrevista	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	✓		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		✓	
VALIDEZ			
APLICABLE	<input checked="" type="checkbox"/>		NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
Validado por:	SANTOS MIGUEL ESPINVEL INFANTES		Fecha: 02/04/2018.
Firma:		Teléfono: 995606369	Email: Santosgqu@hotmail.com.