

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERA**



**“ACTITUD DE EMPRENDIMIENTO Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES,
UBICADAS EN EL DISTRITO DE TACNA, AÑO 2014”**

PRESENTADO POR:

Bach. Jhosimar Bailón Pérez Ortiz

TACNA - PERU

2016

Contenido

ASPECTOS GENERALES	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Descripción de la realidad problemática	5
1.2. Delimitaciones de la investigación	8
1.3. Formulación del problema	9
1.3.1. Problema general	9
1.3.2. Problemas específicos	9
1.4. Objetivos de investigación	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	10
1.5. Importancia de la investigación	10
1.6. Alcances y limitaciones en la investigación	12
1.6.1. Alcances de la investigación	12
1.6.2. Limitaciones de investigación.....	13
CAPITULO I	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación	13
2.2. Bases teóricas	15
2.2.1. Teorías de la empresa Familiar	15
2.2.2. Concepto de empresa familiar	15
2.2.3. Propiedad, empresa y familia.....	17
2.2.4. Familiness	19
2.2.5. Importancia de la empresa familiar	22
2.3.1. Introducción	23
2.3.2. El conocimiento en la empresa familiar	24
2.3.3. Competencia dinámicas en las empresas familiares	25
2.3.4. El enfoque basado en los recursos y capacidades	26
2.3.4.1. El enfoque basado en el conocimiento	29

2.3.4.2.	La gestión del conocimiento	29
2.3.5.	Creación y transmisión de conocimiento en las empresas familiares	31
2.3.6.	Creación de conocimiento	32
2.3.7.	La transmisión de conocimientos	34
2.3.8.	Factores que forman la transmisión de conocimientos	35
2.4.	El Espíritu Emprendedor	41
2.4.1.	Introducción	41
2.4.2.	Concepto de espíritu emprendedor	42
2.4.3.	El emprendedor	44
2.4.4.	El emprendedor en la empresa familiar	46
2.4.5.	La orientación emprendedora	47
2.4.6.	Variables de desempeño financiero de las empresas	51
2.5.	Definición de conceptos básicos.....	54
3.	ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES	56
3.1.	Hipótesis general.....	56
3.2.	Hipótesis específicas	57
3.3.	Operacionalización de variables	58
CAPITULO II	60
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.1.	Tipo de investigación	60
3.2.	Nivel de investigación	60
3.3.	Métodos de investigación	60
3.4.	Población y muestra de estudio.....	61
3.4.1.	Población	61
3.5.	Instrumentos de investigación.....	61
3.6.	Técnicas de Procesamiento datos	61
3.7.	Selección y validación de los instrumentos de investigación	62
CAPITULO IV	64

ANALISIS DE RESULTADOS	64
CAPITULO IV	77
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	77
CONCLUSIONES	83
SUGERENCIAS	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXO	91
MATRIZ DE CONSISTENCIA	91
CUESTIONARIO	92
MODELOS DE REGRESIÓN	94

ASPECTOS GENERALES PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

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

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

En este nuevo escenario competitivo, una de las mejores maneras para que la empresa alcance una posición de ventaja competitiva proviene directamente de las continuas innovaciones tecnológicas (Camelo, García y Sousa, 2010) y por tanto del espíritu emprendedor (Wiklund y Shepherd, 2003). Por consiguiente, la capacidad emprendedora de una empresa depende en gran medida de los activos de conocimiento e intelectuales que la empresa o sus miembros poseen, así como de su habilidad para desarrollarlos.

Para entender la naturaleza de este complejo fenómeno empresarial, la visión basada en el conocimiento puede ser un marco útil para desarrollar de una manera efectiva el emprendedurismo en las empresas. En el caso de las empresas familiares, es relevante saber cómo se produce la transmisión del conocimiento y valores, para poder entender el modo en que se renuevan los recursos, que permiten la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo del negocio a lo largo de las sucesivas generaciones.

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

Dentro de las principales causas de la problemática en las empresas familiares se tiene:

CAUSA	EFEECTO
<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia de dirigentes. • Sistemas de información inadecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de lanzamiento y expansión.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de inversiones por crecimiento. • Incorrecto endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de financiamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Concentración del poder y de la información. • Insuficiencia directiva en niveles intermedios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de delegación y participación.
<ul style="list-style-type: none"> • La dirección superior percibe a la empresa como una continuidad individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de liderazgo.
<ul style="list-style-type: none"> • Complacencia. • Relajamiento. • Falta de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de prosperidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Divergencias en los cuadros directivos. • Conflictos de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de continuidad.

1.2. Delimitaciones de la investigación

1.2.1. Delimitación Espacial

El proyecto de investigación a desarrollarse tomará como unidad de análisis a las pequeñas empresas que se dedican al rubro hotelero ubicadas en el distrito de Tacna.

1.2.2. Delimitación temporal

El proyecto de investigación se desarrollará durante el periodo comprendido dentro del primer cuatrimestre del año 2015.

1.2.3. Delimitación conceptual

El proyecto de investigación está orientado a dar respuesta a como la orientación emprendedora influye en el desempeño financiero de las empresas familiares. De otro lado, se busca describir y analizar cómo se desenvuelven las empresas familiares en post de crear valor y sostenibilidad en el largo plazo.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo afecta la actitud hacia el emprendimiento al desempeño financiero de las empresas familiares?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo influye la innovación en la actitud hacia el emprendimiento de las empresas familiares?
- b) ¿Cómo afecta la proactividad en la actitud hacia el emprendimiento de las empresas familiares?
- c) ¿Cómo afecta la asunción de riesgos en la actitud hacia el emprendimiento de las empresas familiares?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar cómo afecta la actitud emprendedora en el desempeño financiero de las empresas familiares, para determinar cómo influye en la rentabilidad.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar cómo influye la innovación en la actitud hacia el emprendimiento de las empresas familiares, para evaluar su impacto en la rentabilidad.
- b) Analizar cómo afecta la proactividad en la actitud hacia el emprendimiento de las empresas familiares, para evaluar su impacto en la rentabilidad.
- c) Analizar cómo afecta la asunción de riesgos en la actitud hacia el emprendimiento de las empresas familiares, para evaluar su impacto en la rentabilidad.

1.5. Importancia de la investigación

Las empresas familiares, como parte del tejido empresarial deben estar atentas a los cambios políticos, sociales, tecnológicos y económicos que ocurren en su entorno. En los últimos años, estos cambios han estado asociados a dos factores claves para su competitividad: la tecnología de la información y el conocimiento (Felthan, 2005).

Las investigaciones en el área de la visión basada en el conocimiento sugieren la importancia de transferir a través de generaciones, el conocimiento tácito, el trabajo en redes y capital social, la pasión y el espíritu emprendedor y de cómo esas transferencias significarían ventajas competitivas para las empresas familiares (Navarro del Granadillo, 2008). De hecho, la capacidad de gestionar el conocimiento es considerado actualmente como la mayor fortaleza en el logro de la competitividad, pero se requieren cambios en las funciones tradicionales, tales como: seleccionar al personal en función de las necesidades de la empresa, formarlo técnica y gerencialmente para

desarrollar habilidades y destrezas en función de los cambios organizacionales y del mercado, así como compensaciones que motiven al personal a una mejor productividad (Añez y Nava, 2009).

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

Las empresas familiares son creadas debido al comportamiento emprendedor de uno o más fundadores, que descubren y explotan una oportunidad. Para crecer y sobrevivir en este entorno caracterizado por la globalización de los mercados, los desarrollos tecnológicos, los avances en las tecnologías de información y de la comunicación, es necesario que este comportamiento emprendedor sea transmitido a las siguientes generaciones. Así, el emprendedurismo es visto como un importante elemento en la supervivencia y crecimiento de las empresas familiares porque ayuda a crear trabajo y riqueza para los miembros familiares (Kellermans, Pearson, 2008).

Las empresas familiares representan un motor importante para el crecimiento en las economías alrededor del mundo. Sin embargo, nuestro entendimiento acerca de cómo las empresas familiares añaden valor y crean riqueza es limitado. La investigación sobre las prácticas de

emprededurismo de las empresas familiares proporciona un medio para entender como contribuyen al bienestar económico a través de la nueva creación de valor.

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

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

1.6. Alcances y limitaciones en la investigación

1.6.1. Alcances de la investigación

Los resultados de la presente investigación servirán para la toma de decisiones de las empresas familiares ubicadas en la región de Tacna y por ende del país, ya que nos dará a conocer a través de qué mecanismos la orientación emprendedora puede generar un mejor desempeño financiero.

1.6.2. Limitaciones de investigación

Las limitaciones que podríamos enfrentar están focalizadas en el levantamiento de la información, la misma que puede afectar la validez externa, vale decir, la generalización de los resultados, dado que la información que se pretende obtener está relacionada con las familias, la misma que puede tener un carácter de reservada por la naturaleza de sus proyectos familiares.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

Se ha desarrollado un trabajo de investigación en la Unión Europea, específicamente en España, sobre los factores de éxito o fracaso de la sucesión de empresas familiares. El cual fue desarrollado por Cabrera (2005), en la Universidad de la Palmas de Gran Canaria.

Conclusión: Logro determinar los factores que influyen en el proceso de sucesión directiva de la empresa familiar, tales como: el grado de educación del sucesor, el compromiso del sucesor con la empresa, desarrollo de protocolo por parte del predecesor, lo cual determina el éxito de proceso de sucesión.

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

Conclusión: Se determinó que el factor cultural es el principal determinante en América Latina para el éxito de la sucesión de las empresas familiares, además del grado de capacitación y profesionalización del sucesor, el compromiso con la sucesión, la responsabilidad, entre otros factores que garantizan el éxito de la sucesión.

En el Perú a través de la Universidad San Martín de Porres, Montoya de la Torre (2007), desarrollo un estudio cuyo objetivo principal fue identificar los factores relacionados que influyen en el proceso de sucesión de empresas familiares en la región de Lima.

Conclusión: Concluyó que es importante para la continua prosperidad de la empresa familiar y la armonía dentro de la familia, que los líderes de las empresas familiares y todos los interesados deben tener una buena comprensión de los factores críticos de éxito para la sucesión. Finalmente identificó que a través de un modelo de regresión múltiple que el compromiso, la responsabilidad, los conocimientos, la experiencia del sucesor son gravitantes para el éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías de la empresa Familiar

En el mundo empresarial actual, la empresa familiar tiene una importancia fundamental. La mayoría de ellas son micro, pequeñas y mediana empresas y constituyen la base sobre la cual se asienta la creación de empleo, la generación de riqueza de una economía (Saiz, 2009) y la generación de bienestar de toda la sociedad.

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

2.2.2. Concepto de empresa familiar

Con respecto al concepto de empresa familiar, es un interrogante planteado que sigue abierto después de décadas estudiando e

investigando las empresas familiares (Pérez, Giménez y Sanchez, 2007). Todavía no hay consenso sobre cuáles son los parámetros que delimitan este concepto.

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

Podemos encontrarnos tanto con definiciones exigentes y restrictivas como con otras más flexibles y menos exigentes (Vallejo, 20005). En ese sentido, Whesthead y Cowling (1998) seleccionaron distintas definiciones de empresa familiar que luego utilizaron en un estudio en el que demostraron que los resultados de sus investigaciones dependían y diferían en función del concepto de empresa familiar utilizado.

Dentro del conjunto de definiciones, hay investigadores que afirman que el hecho de que una empresa sea familiar o no, es una cuestión que se determina por la distribución de la propiedad, así por ejemplo Lansberg y Perrow (1988) definen una empresa familiar como una “empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad”.

La implicación familiar, es decir, la participación activa de la familia en el negocio, es otra dimensión utilizada para definir la empresa familiar. De este modo, para Handler (1990) una empresa familiar es

aquella en la que hay miembros de la familia implicados en la empresa y existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria. Para otros la definición la determina la continuidad de la propiedad de la empresa por parte de los miembros de la familia. Y finalmente, la existencia de un relevo generacional también puede definir a una empresa familiar. Chua y Chrisman (1997) defienden que para que una empresa sea considerada familiar debe ser gobernada o dirigida sobre la base de una transferencia generacional, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia.

Para otros autores, el concepto de empresa familiar estaría formado por la combinación de algunas o todas las dimensiones anteriores. Por ejemplo, Davis (1983) combina propiedad y gestión, definiéndola como “una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de una o más núcleos familiares”. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión

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

2.2.3. Propiedad, empresa y familia

Al igual que cualquier otra empresa, una empresa familiar se esfuerza por crecer y generar ingresos sin dejar de mantener la continuidad del negocio. Aunque en este sentido la empresa familiar parece similar a la empresa no familiar, hay una diferencia importante: la participación

de los lazos familiares. La empresa familiar se puede dividir en dos sistemas: la familia y el negocio (Gersik, David, 1997). Las familias están conectadas por lazos emocionales, internamente orientadas y consideran la lealtad y el cuidado de los miembros de la familia como valores importantes. El sistema familia intenta limitar el cambio y mantener el equilibrio dentro de la familia. Un mínimo de conflictos se preferirá e incluso se negará o se reprimirá con el fin de mantener el equilibrio en la familia. Por otro lado, el sistema tiene como objetivo producir bienes o servicios para el mercado con el fin de obtener beneficios. Con el fin de sobrevivir, el sistema empresa utiliza el cambio para reaccionar con eficacia a las alteraciones en el entorno.

Tabla N° 01
Diferencias entre el sistema familia y empresa

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

Fuente: Floren y Jansen (2005)

El Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982), probablemente el primero que se presentó en el tiempo, ha sido uno de los más empleados para describir las distintas situaciones que pueden acontecer en la empresa familiar derivadas de la interrelación

de los tres sistemas (familia, propiedad y empresa) que interactúan y conviven en ella. Este modelo pone de manifiesto el exclusivo entramado de personas y relaciones que componen una empresa familiar y que justifican la necesidad de estudiar los distintos roles que las personas pueden desempeñar en la misma (Corona, 2011).

2.2.4. Familiness

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

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

Familiness se propone como una fuente de ventaja competitiva, generando riqueza y creación de valor para la empresa. Este

constructo describe la influencia positiva de la implicación de la familia en la empresa (Pearson, 2008).

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

Sin embargo, la dimensión rendimiento no es lo que distingue una empresa familiar de una no familiar (Christian, Litz, 2003); la creación de valor es lo que hace diferentes a estas empresas. En el campo de familiness es necesario identificar sus recursos únicos, sus dimensiones, especialmente aquellos relacionados con los aspectos sociales y comportamientos de las empresas familiares. Para ello es necesario identificar una teoría adicional. En este sentido (Pearson, Carr y Saw, 2008) adoptan la teoría del capital social para identificar el comportamiento específico y los recursos sociales de la empresa, así como los antecedentes y los resultados de familiness. Estos autores proponen un modelo teórico donde identifican las tres dimensiones del capital social que representan los recursos sociales y comportamiento de la empresa familiar junto con las capacidades que resultan de esos recursos.

El capital social se conceptualiza como un conjunto distintivo de recursos integrados en las relaciones. Nahapiet y Ghoshal (1998), propusieron que capital social está formado por tres dimensiones:

estructural, cognitiva y relacional, siendo éstos elementos específicos de los recursos del familiness (Pearson y Shaw, 2008).

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

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

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

2.2.5. Importancia de la empresa familiar

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

La importancia de estas empresas se puede justificar desde múltiples perspectivas. En primer lugar, en la actualidad, las estadísticas y el contexto organizativo mundial así lo demuestran. La empresa familiar es un ente social que interviene con un papel activo e importante en las economías modernas a través de la generación de riqueza y la creación de puesto de trabajo, aportando seguridad, oportunidad y progreso (Neubauer y Lank, 2003).

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

Datos de las empresas familiares en el mundo:

- Dos tercios de todas las empresas del mundo son familiares.
- En los países desarrollados, entre el 70 y 90% de las empresas son familiares. Su contribución al PIB y al empleo oscila entre el 45% y el 70%, la mayoría de los empleados creados durante la década de los noventa pueden atribuirse a empresas familiares.
- Representan entre el 80% y 90% del tejido empresarial norteamericano (el 50% del PIB y el 60% del empleo).

- Representan el 90% del tejido empresarial chileno y el 80% del mexicano. En América Latina, en global, representan el 65% y el 90%.
- En Australia, las empresas familiares cuentan con más del 70% de todas las empresas.
- En Japón existen aproximadamente 6 millones de empresas familiares que comprenden el 99% de todas las empresas del país, empleando al 75% de la población trabajadora.
- En Taiwan, las empresas familiares constituyen el 96% de las 935.000 empresas establecidas, empleando al 78% de la población trabajadora.

2.3. La Gestión del conocimiento

2.3.1. Introducción

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

El conocimiento es hoy en día la fuente que permite a las organizaciones obtener mejores resultados que la competencia (Miller y Shamsie, 1996), por eso la economía mundial avanza hacia un nuevo modelo basado en el conocimiento, que está por encima de los demás factores económicos tangibles. Por ello, Ireland y Hitt

(1994) creen que la “capacidad para construir, compartir y aprovechar el conocimiento reemplazará la propiedad y/o el control de los activos como una fuente principal de ventaja competitiva”.

El campo del análisis del conocimiento es enorme, ya que desde el mismo momento en el que el hombre comienza a reflexionar sobre sí mismo, está explorando su propio conocimiento. Por tanto, el análisis del conocimiento puede realizarse desde tres perspectivas distintas: desde la filosofía, en donde se profundiza en el marco conceptual; desde la psicología, que indaga en la formación del conocimiento en el individuo, y desde la sociología, en donde se estudia la influencia de la sociedad en la creación del conocimiento (Gracia y Salmador, 1999).

2.3.2. El conocimiento en la empresa familiar

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

El conocimiento tiene un impacto positivo sobre las organizaciones, puesto que implica que, si una organización consigue controlar y dirigir su capacidad de aprender y reutilizar el conocimiento, su eficiencia y competitividad global pueden incrementarse; es por ello

por lo que las organizaciones están dedicando cada vez más esfuerzo a la movilización y administración del conocimiento.

Por tanto, el conocimiento ha pasado a ser el recurso más importante para las organizaciones, las cuales han de aprender a explotar para poder ganar ventaja competitiva y producir innovación. De este modo, cuando una empresa crea conocimiento y lo explota de manera adecuada y continua, está creando innovación, que deriva en una ventaja competitiva (Nonaka, 1995). Así el conocimiento es un activo que le permite a una organización ser innovadora y competitiva en el mercado.

2.3.3. Competencias dinámicas en las empresas familiares

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

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

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

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

articulación y codificación de experiencia y en la creación de nuevo conocimiento.

Consecuentemente, las empresas familiares necesitan desarrollar competencias dinámicas con el fin de eliminar o redistribuir los recursos que minoran su valor y se vuelven obsoletos rápidamente para adaptarse a los mercados cambiantes.

Para Chirico y Nordqvist (2010) en las empresas familiares un componente dinámico de estas competencias puede ser encontrado en las características personales de los propietarios y gerentes familiares, en su manera de comportarse y también en su interacción con los demás y con los empleados y asesores no familiares. De este modo, las competencias dinámicas son parte de la cultura de cada empresa familiar.

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

2.3.4. El enfoque basado en los recursos y capacidades

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

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

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

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

- La interacción entre familia, propiedad y dirección, la unidad familiar y el compromiso con la propiedad.
- Los valores y aspiraciones de los propietarios y directores familiares.
- La transposición de responsabilidades de propietarios y gerentes, junto con las dimensiones reducidas de la empresa.
- La concentración en la estructura de propiedad.
- La identificación que los propietarios sienten con la empresa y desean a toda costa mantener el negocio en la familia para futuras generaciones.

- Esta permanencia de la familia en la empresa hace que los empleados no familiares sientan una gran lealtad hacia la misma.
- Las percepciones de las obligaciones éticas.
- El deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia y la consolidación en el mercado local.
- La flexibilidad en la organización y la capacidad de adaptación de la empresa, debido a su fuerte liderazgo en la propiedad.
- El reconocimiento de las oportunidades y las amenazas del entorno.
- El enfoque a los clientes y a los nichos de mercado especializados.

Por otro lado, las empresas familiares también presentan dificultades para adquirir recursos intangibles, ya que estos recursos requieren la realización de inversiones de largo plazo, con elevado grado de incertidumbre y sin garantías reales. Esto plantea problemas de financiación dado que suelen tener más dificultades para acceder a los mercados de capitales y normalmente son reacias a permitir el acceso de otros socios, ya que ello supondría compartir el control. Así pues, estas empresas intentarán, en la medida de lo posible, utilizar sus recursos financieros disponibles, dificultando así el desarrollo de ciertas estrategias.

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

2.3.4.1. El enfoque basado en el conocimiento

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

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

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

2.3.4.2. La gestión del conocimiento

Debido a que el mercado actual es cada vez más competitivo y se mueve más rápidamente, la gestión del conocimiento se basa en que la única fuente de ventaja competitiva duradera para una organización

es el conocimiento: el conocimiento de sus empleados y el conocimiento propio de las organizaciones (Marcu y Watters, 2003).

La gestión del conocimiento es una nueva manera de pensamiento de la organización, que sirve para compartir el capital intelectual y los recursos creativos de una empresa. Para Polucci (2003) la preocupación por la gestión del conocimiento se está incrementando tanto en la investigación como en la práctica. Fundamentalmente por dos razones: la primera de ellas, el conocimiento juega y jugará un papel importante en el futuro para determinar la capacidad de la empresa para innovar y por tanto para su supervivencia y eficacia a largo plazo; la segunda razón, un porcentaje cada vez mayor del total de la fuerza de trabajo está compuesto por el conocimiento de los trabajadores, que piden formas organizacionales nuevas y más adecuadas y herramientas de apoyo.

Una de los grandes dilemas de las empresas familiares es que debe existir una relación simbiótica y de sinergia entre la familia y la empresa que sea sostenible en el tiempo; por cuanto se espera que la empresa genere valor para la familia y que ésta agregue valor a la empresa de tal forma que la creación de este valor sea imposible sin la implicación de la familia (Steier, 2003). En este aspecto, la gestión del conocimiento tiene significado, ya que durante la generación de valor también se genera un proceso de creación de conocimiento que resulta interesante para lograr la competitividad de la empresa y a la vez para garantizar la sostenibilidad de la misma.

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

2.3.5. Creación y transmisión de conocimiento en las empresas familiares

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

Para gestionar el conocimiento se consideran fundamentalmente dos procesos: la creación y la transferencia de conocimientos (Kumaar, 2009), que proporcionan una base para la ventaja competitiva en las organizaciones. Esta competitividad basada en el conocimiento es crucial para garantizar un rendimiento y crecimiento sostenible en regios e industrias por igual.

El conocimiento específico de las empresas familiares así cmo la habilidad para crearlo y transmitirlo, es considerado una ventaja clave

estratégica que podría estar positivamente asociado con altos niveles de rendimiento (Pérez, 2001).

2.3.6. Creación de conocimiento

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

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

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

Para que se produzca este aprendizaje la empresa debe ser el principal impulsor de la creación de conocimiento valioso para la organización, ya sea a través de la utilización de los propios recursos de la empresa familiar, o ya sea mediante un adecuado sistema que motive a los empleados a adquirir conocimientos específicos para la organización. Este sistema de incentivos puede ser el incremento del salario (participando en los resultados), la promoción, un desarrollo profesional y personal o un incremento de la reputación en la organización.

Estos incentivos se ven automáticamente potenciados en una empresa con un alto nivel de familiness por varios motivos (Ward, 1988):

- La participación de los miembros de la familia en los resultados de la empresa es automática.
- La carrera de los miembros de la familia suele desarrollarse en el seno de la empresa, pudiendo alcanzar puestos de responsabilidad con mayor facilidad que en otras organizaciones. Esto le permite también un mayor desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.
- Además, las empresas familiares, por el hecho de ser familiares, tienen un cierto prestigio, que se trasmite del mismo modo de sus empleados.

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

2.3.7. La transmisión de conocimientos

Argote e Ingram (2000), indican que las organizaciones que son capaces de transferir conocimiento eficazmente de una unidad o otra son más productivas y tiene mayor probabilidad de supervivencia que las organizaciones que son menos eficaces en dicha transferencia. La transmisión de conocimientos constituye un aspecto crítico en vista a la continuidad de la empresa, pues el conocimiento del titular y de algunos empleados clave puede ser la fuente de la ventaja competitiva de la empresa (Durst, 2012).

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

Siguiendo con este autor, dos subprocesos conforman el proceso de intercambio de conocimientos: la externalización y la internalización.

En primer lugar, el intercambio de conocimientos supone un acto de “externalización” de los que poseen el conocimiento. De entre las distintas formas que puede adoptar, incluye realizar acciones basadas sobre este conocimiento. Explicarlo en una conferencia o codificarlo en un sistema inteligente del conocimiento. La externalización del conocimiento no tiene por qué ser un acto consciente, ni tampoco tiene que ser destinado a ser compartido por otros. De hecho, podemos aprender observando a alguien realizar una tarea, incluso si esta persona no es consciente de los conocimientos específicos necesarios para la tarea, o no es consciente de que es observada. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones en que se produce el intercambio de conocimientos, puede resultar fructífera para estimular y exteriorizar el conocimiento de los propietarios en una forma adecuada para la reconstrucción de los demás.

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

2.3.8. Factores que forman la transmisión de conocimientos

Atendiendo a la llamada de Sharma y Chua (1997) para que se realicen más estudios dirigidos a entender la transferencia del conocimiento tácito en empresas familiares, en este apartado vamos a analizar

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

- Confianza entre miembros de la familia.

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

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

- Compromiso con la empresa familiar

La falta de compromiso con la empresa familiar podría afectar negativamente a dicho proceso de acumulación de conocimientos de conocimientos dentro de la organización. A pesar de las

dimensiones de compromiso (afectivo o normativo), el grado de compromiso hacia la empresa no es el mismo para todos los miembros, pues unos están más comprometidos que otros. Del mismo modo, el compromiso tiende a disminuir después de la segunda a tercera generación, es decir, como mayores sean las generaciones implicadas en la empresa, menores serán sus compromisos hacia la misma.

- Relaciones intergeneracionales

La calidad de las relaciones intergeneracionales es importante porque puede afectar a la habilidad del predecesor para enseñar y formar a sus descendientes, de forma que sea posible la transmisión del conocimiento importante para la empresa. Por consiguiente, si la relación entre la anterior generación y la nueva generación se caracteriza por fundamentarse en una comunicación abierta, sincera y madura, será posible que ambas puedan expresar su visión real y sus expectativas y deseos en relación con la empresa, facilitándose de este modo la transmisión de conocimientos. Se requiere una constante y efectiva comunicación interpersonal con objeto de maximizar los niveles de conocimientos; esta comunicación interpersonal produce el entendimiento y la comprensión de los miembros.

- Relaciones intrageneracionales

Se debe intentar que las relaciones sean menos conflictivas posibles para evitar que interfieran en el desarrollo óptimo de la empresa. Para ello, es necesario un esfuerzo consciente para atender y comprender las necesidades mutuas, una definición clara de los roles de cada miembro de la generación y una comunicación

fluida y sincera que permita al mismo tiempo manejar las relaciones con el resto de familiares. Además, es necesario el desarrollo de mecanismos para compartir información y tener una comunicación efectiva entre los miembros. Por lo tanto, buenas relaciones entre los miembros de la misma familia van a permitir una mayor transferencia de conocimientos.

- Propiedad psicológica de la empresa familiar

Se refiere al sentimiento emocional poseído por los miembros de la familia sobre la empresa familiar, con un fuerte sentido de identidad, permanencia, responsabilidad y control sobre ella.

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

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

- Características y formación del sucesor

Es muy importante para un sucesor la realización de cursos académicos y cursos de formación práctica tanto dentro como fuera de la empresa familiar, pues esto le permite adquirir conocimientos explícitos y tácitos y desarrollar habilidades que, una vez

incorporado en la empresa familiar, debe ser compartido y transferido a los otros miembros de la empresa.

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

- Implicación del predecesor en la formación del sucesor

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

En general, los propietarios de las empresas familiares se inclinan para enseñar a las nuevas generaciones todo lo que ellos saben acerca del negocio, ya que su principal deseo es que sus descendientes lo continúen y construyan sobre él. Los fundadores quieren enseñar a sus descendientes cómo aprender más rápido que sus competidores para mejorar las oportunidades de supervivencia de la empresa familiar. Una vez más encontramos que el mentoring es una modalidad de formación en el puesto de trabajo utilizado en el desarrollo de los líderes.

- Cultura organizacional

El conocimiento y las características de la cultura organizacional son cruciales para la creación de valor transgeneracional de las empresas familiares. Por ello proponen un modelo de creación de valor transgeneracional. En este modelo el conocimiento y la cultura pueden ser tanto facilitadores como inhibidores de los procesos de recombinación de recursos, a través del cual se facilita el rendimiento empresarial.

La cultura cerrada fomenta la inercia de la familia y por tanto afecta negativamente a los procesos de recombinación de recursos; y una cultura abierta tiene un efecto contrario, ya que afecta positivamente a los procesos de recombinación de recursos y por tanto el valor transgeneracional y el rendimiento empresarial.

- Toma de decisiones conjunta

La toma de decisiones conjunta crea mecanismos para intercambiar información y nuevas ideas, asegura las múltiples perspectivas que se tienen en cuenta en las decisiones y proporciona coherencia y sentido a la empresa. Cuando esto se da, se desencadena la búsqueda de productos innovadores y proactivos.

- Relaciones con Asociaciones de Empresa Familiares.

Para las empresas familiares es importante tener relaciones con las asociaciones pues le ayudará a la longevidad de las mismas, ya que sus funciones son, entre otras las siguientes:

- Contribuir a la continuidad y fortalecimiento de la empresa familiar, fomentando su mantenimiento de una generación a otra.
- Formación de los empresarios a través de seminarios, jornadas, conferencias, intercambiando la experiencia de los propios empresarios.
- Asesor al empresario familiar para organizar su empresa.
- Convencer a las empresas familiares de la necesidad de delegar en los miembros de la familia, siempre que haya miembros con actitudes que garanticen el éxito de la gestión.

2.4. El Espíritu Emprendedor

2.4.1. Introducción

La nueva economía en la que nos encontramos se caracteriza por la globalización de los mercados, los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación, las nuevas industrias emergentes y los rápidos cambios en la demanda de los consumidores. Para estar al día con estos cambios que afectan a muchas empresas, se hace necesario fomentar el espíritu emprendedor de todas las empresas (Hall, 2001). Siguiendo estas ideas, estamos convencidos del papel esencial que juegan las empresas familiares.

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

El panorama competitivo del siglo XXI es muy dinámico e incierto, lo que requiere innovación y capacidad emprendedora para su

supervivencia. Además, al igual que el resto de empresas, las empresas familiares deben desarrollar una mentalidad emprendedora que les permita identificar y explotar oportunidades. El emprendimiento es una parte central de la vida empresarial, que a menudo es visto como un estilo de vida de un individuo o una familia. El emprendedurismo no solo es necesario para la supervivencia de la empresa a largo plazo, sino también para administrar bien la empresa existente. De este modo, la gestión de recursos es fundamental para lograr y mantener ventajas competitivas (Simon, 2003).

2.4.2. Concepto de espíritu emprendedor

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

Hay una gran variedad de definiciones de espíritu emprendedor o emprendedurismo (entrepreneurship) que podemos encontrar en la

literatura existente, las cuales han enfatizado algunas actividades como la creación de riqueza, la creación de nuevas organizaciones, la innovación, la asunción de riesgos, cambios, la nueva combinación de los factores existentes, la exploración y explotación de oportunidades, la asunción de incertidumbre, la unión de los factores de producción, creación de valor, entre otros.

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

El campo de las empresas familiares se caracteriza con necesidades conflictivas, ya que por un lado existe la necesidad de continuidad y estabilidad y por otro, la de cambio y novedad. Ambos procesos son necesarios para que una empresa familiar evolucione, pero al mismo tiempo son conflictivos en el sentido de que una persona no puede hacer los dos al mismo tiempo, ya que se requieren habilidades bastantes diferentes y tienen objetivos conflictivos.

Además de los conflictos anteriormente señalados, continuidad y estabilidad versus cambio y novedad, Amat y Gallo (2003) sostienen que uno de los problemas típicos de las empresas familiares es el acomodamiento de la familia y la pérdida del espíritu emprendedor, lo que supone una barrera a la hora de gestionar procesos de innovación tecnológica. De acuerdo con estos autores, para evitarlo es necesario

promover una elevada concienciación estratégica, materializada en planes y crear instrumentos de gobierno familiar que permitan transmitir el espíritu emprendedor a las siguientes generaciones. La planificación de la sucesión es uno de los elementos clave para mantener vivo este espíritu. Ha de hacerse de forma que facilite la renovación del liderazgo de la empresa, elemento fundamental a la hora de llevar a cabo innovaciones de carácter estratégico.

2.4.3. El emprendedor

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

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

Los requisitos que debe cumplir una persona para llegar a ser un emprendedor de éxito se basan en las características, cualidades y aptitudes que se suelen encontrar en los emprendedores y pueden ser los siguientes:

- **Energía y motivación:** uno debe tener la suficiente energía como para cumplir las diversas actividades, funciones y tareas que

conlleva ser un emprendedor y debe estar siempre motivado para así poder hacer las cosas con entusiasmo, alegría y pasión.

- Paciencia y perseverancia: uno debe tener paciencia para no desmotivarse cuando el éxito tarda en llegar y perseverancia para seguir adelante a pesar de todas las dificultades que se presentan.
- Capacidad para detectar oportunidades: uno debe tener la costumbre de buscar siempre nuevas oportunidades, de estar siempre investigando el mercado, atento a los cambios, a las nuevas tendencias, a las necesidades, a las nuevas modas, nuevas necesidades, gustos y preferencias.
- Capacidad para asumir riesgos: uno debe tener valor para tomar decisiones que impliquen cierto riesgo y saber asumir la responsabilidad por lo que pueda pasar.
- Capacidad de liderazgo: uno debe tener la capacidad para identificar a las personas indicadas, la habilidad para convocarlas, para hacer que trabajen en equipo, para dirigir las, para hacer que lo sigan con entusiasmo y para liderarlas y motivarlas hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Capacidad para planificar y organizar: uno debe tener la capacidad para analizar la situación, establecer objetivos y diseñar estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos; también debe tener la capacidad de reunir, organizar y coordinar recursos, para poner en práctica todo lo planificado.
- Capacidad para adaptarse a los cambios: uno debe tener la capacidad para responder rápidamente a los cambios del entorno, es decir, a los cambios en el mercado, a las tendencias, a las nuevas modas, las nuevas necesidades, gustos y preferencias, a los nuevos competidores.

Por tanto, si alguien decide desarrollar una actividad emprendedora, debe ser consciente de que debe cumplir por lo menos con los requisitos anteriores, ya que sacar una idea adelante requiere de estos y muchos factores más.

2.4.4. El emprendedor en la empresa familiar

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

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

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

- La edad media de los emprendedores es de 37 años. Los emprendedores masculinos tienden a ser mayores que las

emprendedoras femeninas, aproximadamente 3 años mayores. Esto nos demuestra que el espíritu emprendedor no es solo una actividad exclusivamente masculina, ya que casi 1/3 son mujeres.

- Desde el momento en que el emprendedor tiene la idea de comenzar un negocio hasta el momento en que realmente se crea, pasan aproximadamente 3 años.
- Los emprendedores están comenzando a identificar nichos de mercado rentables donde pueden obtener mayores ingresos y más independencia, estos son los negocios de venta al por menor y los negocios de hardware y software.
- Los emprendedores están de acuerdo en que la semilla del capital de la empresa debe obtenerse de los ahorros familiares en lugar de las instituciones públicas, tales como bancos o ayudas del gobierno.

2.4.5. La orientación emprendedora

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

dedicadas a la búsqueda de la creación de empresas y proporciona un marco útil para investigar en la actividad empresarial.

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

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

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

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

Tabla Nº 02
Dimensiones y subdimensiones de la orientación emprendedora

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

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

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

Miller (1983) y Covin y Slevin (1989), entre otros, perciben la orientación emprendedora como un constructo en el que todas las dimensiones se correlacionan positivamente, es decir, es necesario alcanzar un alto nivel en todas las dimensiones para tener orientación emprendedora, ya que una alta puntuación en una de ellas promoverá un alto nivel en el resto. En cambio, otros autores perciben la orientación emprendedora como un constructo multidimensional.

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

2.4.6. Variables de desempeño financiero de las empresas

Shoham (1996) establece un modelo en el que el rendimiento es una variable dependiente que define como el resultado de las actividades de la organización. Existen dos formas principales de medir el rendimiento: **medidas económicas** (medidas de tipo financiero tales como ventas, beneficios y cuotas de mercado) y **medidas no económicas** (relacionadas con el producto, el mercado, la experiencia adquirida, etc.) (Cavusgil y Zou, 1994; Matthyssens y Pauwels, 1996), a las que podemos añadir también **medidas genéricas**.

La mayoría de las variables antecedentes y de las variables de influencia directa se relaciona con medidas económicas del rendimiento, con el crecimiento de las ventas y con la rentabilidad del capital, siendo las medidas económicas las que con más frecuencia se utilizan (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Veamos, a continuación, una breve descripción de estos distintos tipos de medida.

Medidas económicas de las empresas:

- Medidas relacionadas con las ventas: Son las utilizadas más frecuentemente para valorar el rendimiento. Por ejemplo, la medida ampliamente empleada y con éxito como indicador es el **crecimiento de las ventas**, pero hay que tener precaución en su uso, pues se puede exagerar el rendimiento a causa de

una escalada de precios y/o de un mercado en crecimiento, o disminuirlo a causa del efecto de la curva de experiencia y el deterioro de la demanda (Kirpalani y Balcome, 1987).

- Medidas relacionadas con el beneficio: En este grupo, la **rentabilidad de las ventas** y su **crecimiento** han sido las más investigadas y citadas como objetivo de las exportaciones de la firma (Aaby y Slater, 1989). Así mismo, la **contribución de las ventas a los beneficios** (porcentaje de los beneficios de la empresa debidos a las ventas) ha recibido bastante atención en los trabajos empíricos. Por otra parte, el **margen de beneficios y su crecimiento**, son raramente utilizados debido a las dificultades que plantea su medición. En general este tipo de medidas es criticado porque puede no haber certeza en la determinación de los beneficios asociados a las ventas (Samiee y Anckar, 1998).
- Medidas relacionadas con la cuota de mercado: Pertenecen a esta categoría la **cuota de mercado** y su **crecimiento**. Son raramente empleadas debido a la dificultad de su determinación, especialmente en el caso de pequeñas compañías que operan en nichos de mercado. Además, estas medidas pueden indicar el progreso de la competitividad de la firma más que el incremento de las ventas debido al crecimiento del mercado (Kirpalani y Balcome, 1987).

Medidas no económicas:

- Medidas relacionadas con el mercado: Distintas medidas se identifican en este grupo, tales como **número de mercados** en los que se opera, **penetración** en el mercado, **acceso nuevos mercados**, contribución de las ventas al desarrollo del mercado, etc., siendo la primera la más ampliamente estudiada. Sin embargo, algunos autores sugieren que el número de mercados en los que se opera no es un fin en sí mismo, sino que es algo contingente con una determinada empresa, producto, mercado y factores de marketing (Piercy, 1982).
 - Medidas relacionadas con el producto: Se refieren al **número de nuevos productos**. Aunque raramente son empleadas, estas medidas se justifican porque el producto y su rendimiento son un elemento esencial en cualquier estrategia de marketing.
 - Otras medidas: Se han encontrado en algunos trabajos otro tipo de medidas no económicas tales como la contribución de las ventas a las economías de escala y a la reputación de la empresa (Raven, McCullough y Tansuhaj, 1994), el número de transacciones (Culpan, 1989), y la proyección del compromiso (Diamantopoulos y Schlegelmich, 1994).
- Medidas genéricas: Algunos investigadores eligen aproximaciones más generales para medir el rendimiento de las ventas. Una de las más comunes es el grado de satisfacción de los directivos con las actividades de venta, que va a ser determinante para las siguientes actuaciones de la compañía

en los mercados. Otra medida genérica es la percepción del éxito en las ventas y el grado en el que los objetivos de venta son alcanzados. Obviamente, se trata de medidas muy subjetivas y difíciles de determinar.

Por otra parte, parece haber una alta relación entre los indicadores económicos y los no económicos (Shoham, 1998). Ello nos lleva a la conclusión de que el rendimiento es un fenómeno con múltiples facetas, por lo que es necesario el uso de un conjunto de medidas que nos evalúen el mismo desde diversos ángulos, minimizando así las limitaciones que puedan tener individualmente cada una de ellas (Evangelista, 1994).

2.5. Definición de conceptos básicos

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

Emprendedor: el concepto de emprender se refiere a la predisposición psicológica de los individuos y organizaciones para investigar oportunidades, incluso cuando la expansión empresarial

no es particularmente urgente ni obvia, en una búsqueda proactiva y constante de oportunidades ligadas a la innovación.

Empresa Familiar: Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia.

Espíritu emprendedor: Según Miller (2007), lo define como una empresa que se dedica a la innovación de productos del mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados y es el primero en llegar con innovaciones proactivas, superando a los competidores a la fuerza. Ulhoi (2005), define el espíritu emprendedor como la capacidad para reconocer y asumir riesgos para explotar oportunidades empresariales.

Orientación emprendedora: Se centra en los estilos de toma de decisiones, procesos, comportamientos y practicas relacionadas con la actividad emprendedora de las empresas. Este constructo es inherente estático, pues es desarrollado y usado para medir el comportamiento emprendedor en un determinado momento en el tiempo (Sieger, 2012).

Profesionalización: la profesionalización es la capacidad interna con que una empresa familiar estructura, gestiona y gobierna los

recursos y capacidades que le son propios de tal forma de conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos.

Transferencia generacional: Es la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Es precisamente esta transferencia de la empresa a las siguientes generaciones de una familia lo que define a la empresa familiar como tal (Ward, 1998).

3. ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES

3.1. Hipótesis general

Hipótesis Nula

“La actitud emprendedora no afecta el desempeño financiero de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La actitud emprendedora afecta significativamente el desempeño financiero de las empresas familiares”

3.2. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis

Hipótesis Nula

“La innovación no influye en la actitud emprendedora de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La innovación influye significativamente en la actitud emprendedora de las empresas familiares”

Segunda Hipótesis

Hipótesis Nula

“La proactividad no afecta la actitud emprendedora de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La proactividad afecta directa y significativamente la actitud emprendedora de las empresas familiares”

Tercera Hipótesis

Hipótesis Nula

“La asunción de riesgos no afecta la actitud emprendedora de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La asunción de riesgos afecta significativamente la actitud emprendedora de las empresas familiares”

3.3. Operacionalización de variables

Con la finalidad de mostrar el sistema de variables se ha elaborado el siguiente cuadro que muestra los indicadores y la escala de medición correspondiente.

Para la variable desempeño financiero, se utilizará una escala de ratio, mientras que para la variable Actitud Emprendedora, se ha tomado una escala de intervalo de 7 puntos que va desde 1 = totalmente en desacuerdo a 7 = totalmente de acuerdo

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA
Variable dependiente: Desempeño financiero	Crecimiento de las ventas Cuota de mercado ROE	Ratio
Variable independiente: Actitud de emprendimiento	Innovación Proactividad Asunción de riesgos	Intervalo

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El trabajo de investigación que se pretende desarrollar es de tipo aplicada, cuyo objetivo principal es contrastar los conceptos teóricos a una realidad específica, tal es el caso presente, que se busca medir el impacto de la orientación emprendedora en el desempeño financiero de las empresas familiares.

3.2. Nivel de investigación

El trabajo de investigación a realizarse es de tipo exploratoria, explicativa, descriptiva y correlacional, dado los objetivos que se buscan alcanzar y las hipótesis que se desean contrastar.

3.3. Métodos de investigación

El método de investigación es descriptivo y correlacional, ya que primero describimos los factores que contribuyen a la orientación emprendedora de las empresas familiares y su impacto desempeño financiero, determinando si existe algún grado de correlación entre las variables de estudio.

3.4. Población y muestra de estudio

3.4.1. Población

La población de estudio está conformada por los gerentes o representantes de las empresas del sector hotelero, categorizadas según CIUU, ubicados en el distrito de Tacna, los cuales ascienden a un número de 67 empresas activas y habidas, según información proporcionada por la SUNAT y MITINCE.

En ese sentido, dado que se cuenta con un número no muy grande de empresas a investigar, se ha tomado la decisión de considerar a toda la población definida anteriormente.

3.5. Instrumentos de investigación

Para el presente trabajo de investigación se tomó en consideración la aplicación de un cuestionario a la población determinada en función a su actividad, la misma que está apoyada en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información primaria para el presente trabajo de investigación.

3.6. Técnicas de Procesamiento de datos

Para tratamiento y procesamiento de la información se emplearán técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia estadística. Asimismo, las pruebas estadísticas a utilizar para la validación de las hipótesis planteadas en la presente investigación estarán en función de las escalas de los instrumentos a utilizar, para este caso particular, son pruebas estadísticas métricas, debido al tipo de escala de

medición que se utilizará (intervalo y ratio), tal es el caso de la “t” student, correlación, entre otras.

3.7. Selección y validación de los instrumentos de investigación

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

Tabla N° 2
Análisis de Fiabilidad

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nº de Ítems
Innovación	0.682	3
Proactividad	0.691	3
Riesgo asumido	0.715	3

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Como se puede apreciar en la tabla N° 2, para las tres dimensiones de internacionalización de las empresas el alfa de Cronbach es superior a 0.5, lo cual indica que el conjunto de ítems de cada constructo mide lo mismo, dado que el presente estudio es de carácter exploratorio estos resultados de la fiabilidad son válidos.

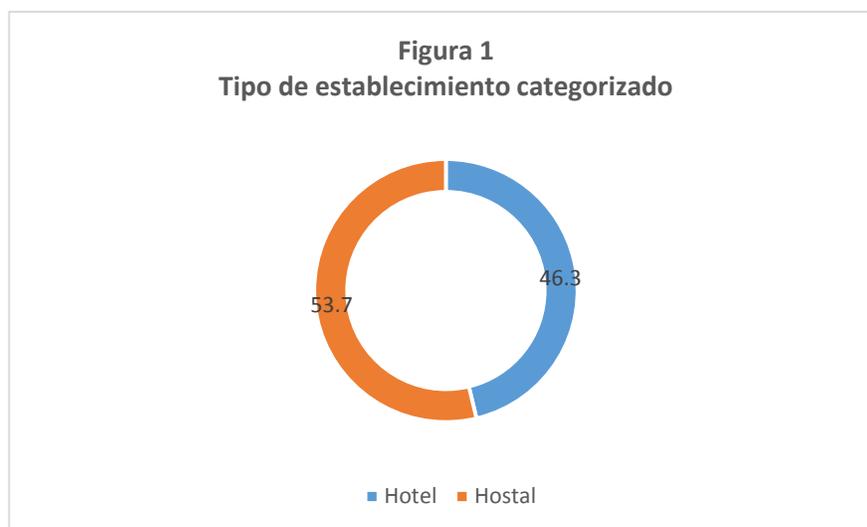
Con relación a la validez del instrumento, a fin de medir lo que se quiere medir, se ha utilizado un cuestionario con escala de intensidad de siete puntos (1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo), el mismo que ha sido utilizado en otras investigaciones a nivel internacional, tales como:

- a) Barroso (2013). Importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares. Universidad de Extremadura.
- b) Navarrete (2012). Factores determinantes del comportamiento financiero de las empresas familiares. Universidad de la Rioja.

CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. Características de la población

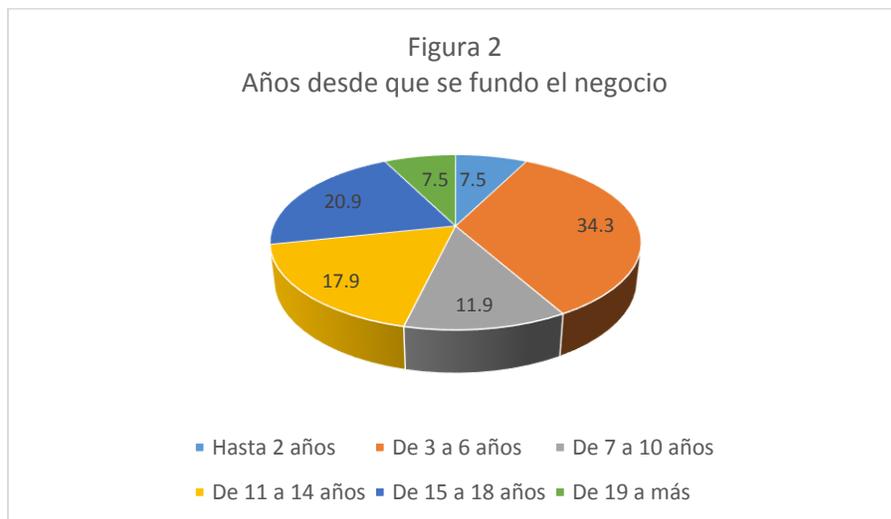
Respecto al tipo de establecimientos categorizados según el MITINCE, tenemos que el 46,3% está constituido por hoteles, mientras que el 53,7% lo conforman los hostales ubicados dentro del distrito de Tacna, como se puede apreciar en la figura 1.



Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

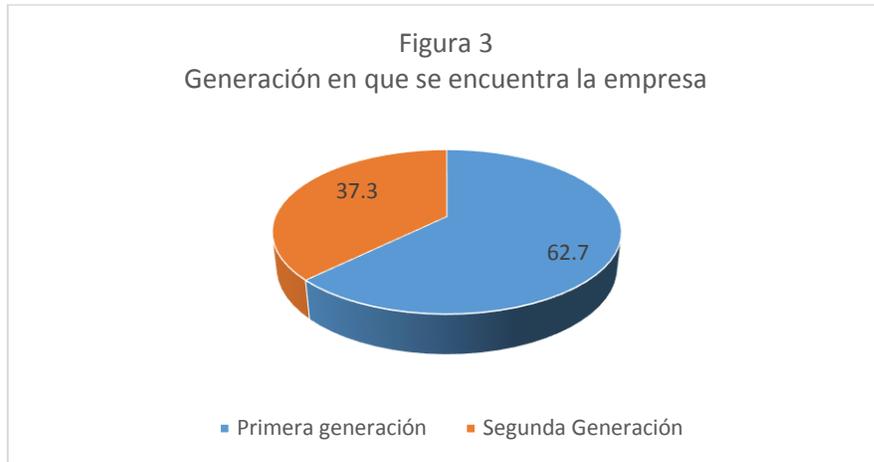
Con relación a la figura 2, se puede apreciar que las empresas familiares del sector hotelero categorizado en el distrito de Tacna, han iniciado sus actividades, el 34,3% entre 3 y 6 años, el 20,9% entre 15 a

18 años, el 17,9% entre 11 a 14 años y entre 7 a 10 años y más de 19 años representan el 7,5% respectivamente.



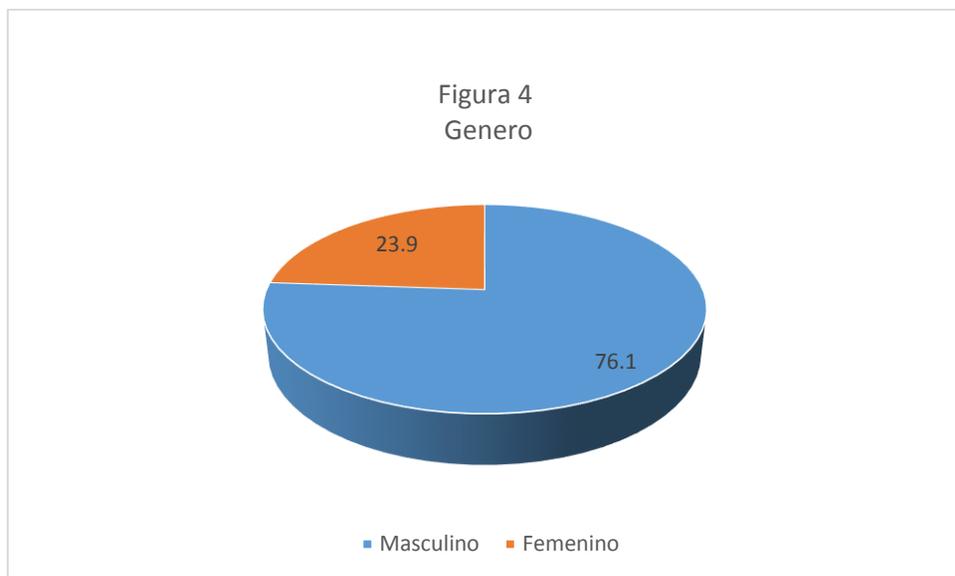
Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

La figura 3, nos da a conocer en que generación se encuentran las empresas familiares del sector hotelero ubicado en el distrito de Tacna, al respecto el 62,7% se encuentra en la primera generación, mientras que el 37,3% está en la segunda generación. Esto nos indica que las empresas están siendo dirigidas principalmente por sus fundadores.



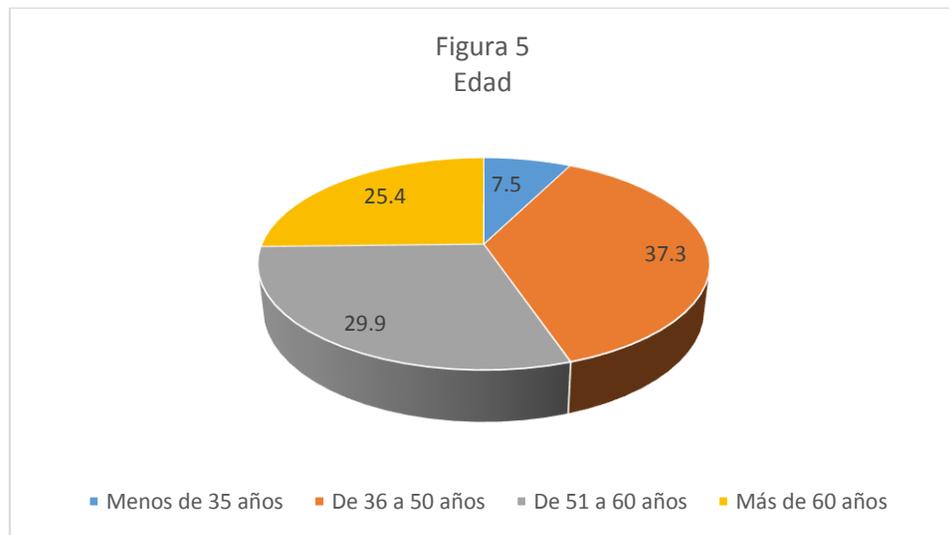
Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

La figura 4, está referida al género del actual gerente o administrador del establecimiento. Al respecto, el 76,1% es de sexo masculino y el 23,9% lo representa el sexo femenino.



Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

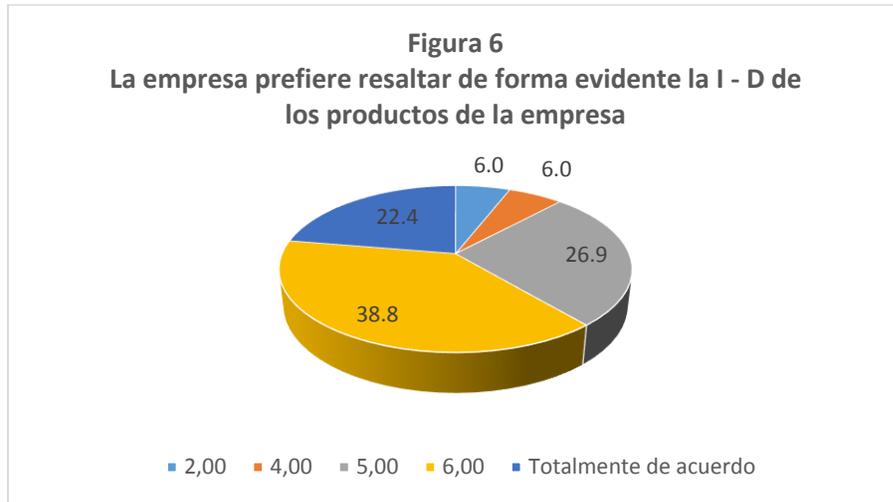
La figura 5, representa la edad de los gestores de las empresas familiares del sector hotelero. El 37,3% representa personas entre 36 y 50 años, el 29,9% entre las edades de 51 a 60 años, el 25,4% personas con más de 60 años y finalmente el 7,5% personas con menos de 35 años.



Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

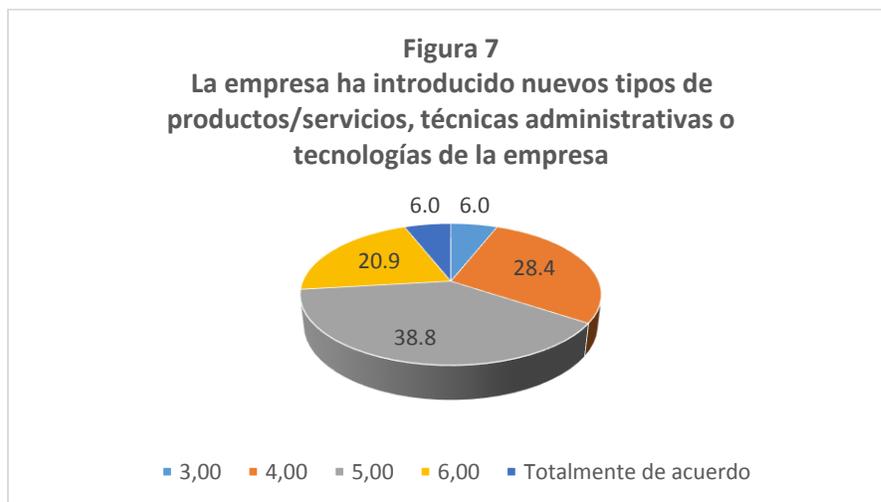
4.2. La dimensión innovación

Con relación a esta dimensión podemos apreciar en la figura 6, que las empresas familiares prefieren darle gran importancia a la investigación y desarrollo de los productos de la empresa. El 88,1% considera que está de acuerdo con relación a desarrollar investigaciones que contribuyan a mejorar el servicio a través de innovaciones, mientras que el 11,9% está en desacuerdo respecto a este punto.



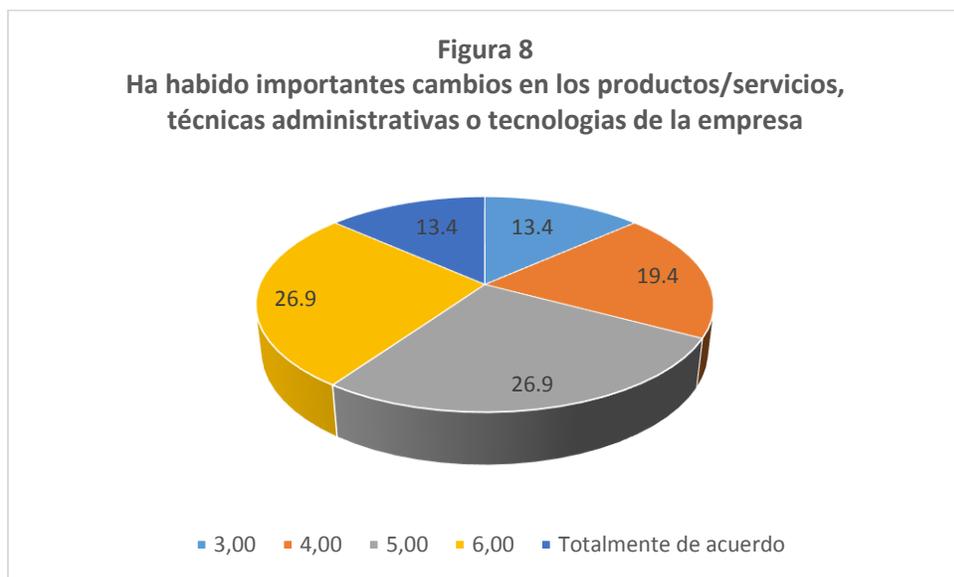
Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

La figura 7, nos indica que las empresas familiares han ido introduciendo nuevos tipos de productos y servicios, relacionados con modernas técnicas administrativas o tecnológicas que contribuyan a mejorar el servicio, ya que el cliente siempre está requiriendo mayores servicios que satisfagan sus necesidades.



Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

La figura 8, está referida a si la empresa ha percibido que ha habido importantes cambios en los productos o servicios en el sector, así como nuevas técnicas administrativas o tecnológicas, tal es así que, el 67,2% está de acuerdo en aceptar que se han desarrollado nuevas innovaciones en el sector, mientras que el 32,8% no lo considera así. Esto es importante, ya que el sector hotelero en Tacna ha venido desarrollándose mucho más que antes debido a la incorporación del turista chileno.

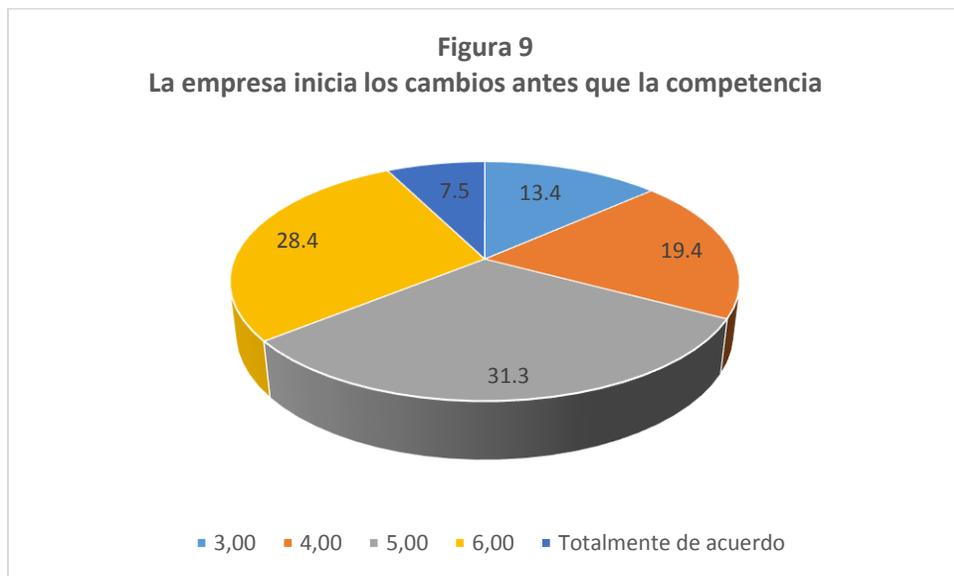


Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

4.3. La dimensión de proactividad

La figura 9, está referida al aspecto de proactividad de las empresas, es decir, a como estas diseñan estrategias que les permitan anticiparse a los cambios con la finalidad de obtener ventajas competitivas. Así tenemos que el 67,2% está de acuerdo con diseñar estrategias y acciones proactivas, mientras que el 32,8% no está de acuerdo.

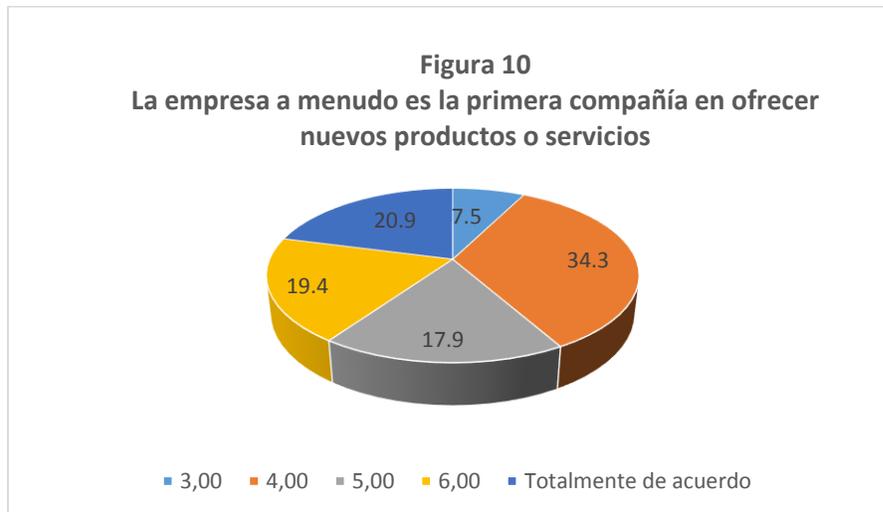
Esto evidencia que muchos establecimientos de hospedaje, debido a este factor, tienen una mayor demanda de servicios.



Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

En la figura 10, apreciamos que las empresas están orientadas a ofrecer antes que la competencia nuevos productos y servicios, lo cual genera una ventaja competitiva que se traduce en mejores resultados financieros, derivados del incremento en sus ventas y por ende una mayor rotación de su activo. Tal es así que el 58,2% está totalmente de acuerdo, mientras que el 41,8% está en desacuerdo.

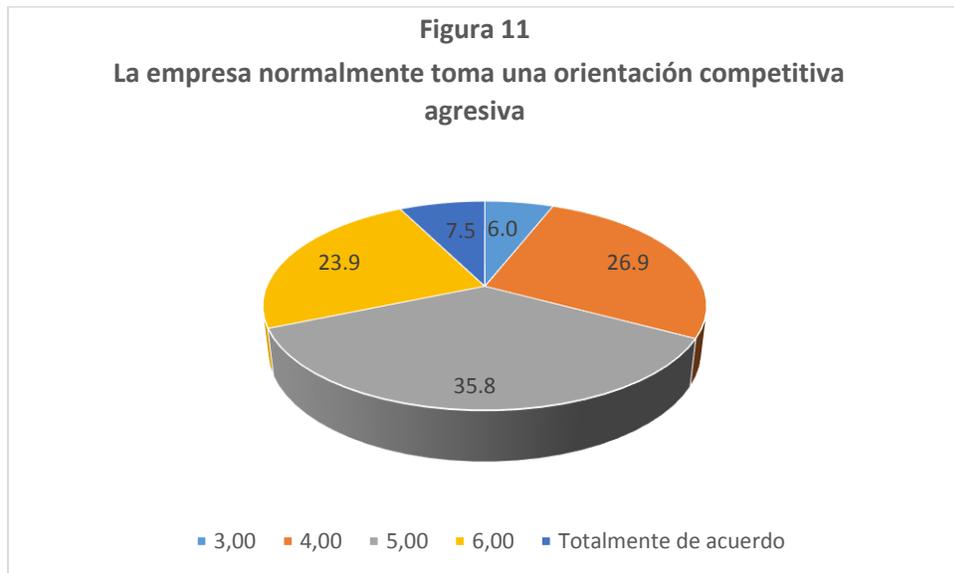
Esto evidencia la diferencia que existe entre los diferentes tipos de establecimientos, ya que, al ser un servicio, tener una política proactiva centrada en la innovación, les permite a las empresas familiares del sector hotelero crear mayor valor por sus servicios, lo cual es percibido por los clientes.



Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

La figura 11, está referida a si la empresa hotelera tiene una actitud competitiva agresiva, es decir, si desarrolla estrategias que están orientadas a tomar el liderazgo en la plaza, al respecto el 67,2% de la población considera estar de acuerdo, mientras que 6,0% no está de acuerdo y un 26,9% es indiferente.

Es necesario precisar que la industria de servicios, tal es el caso de la actividad hotelera, tiene que desarrollar estrategias tendientes a lograr una ventaja competitiva en el mercado, dado que la oferta de establecimientos está creciendo, ya sea por ampliación de la capacidad instalada o nuevas inversiones que ingresan al sector industrial.

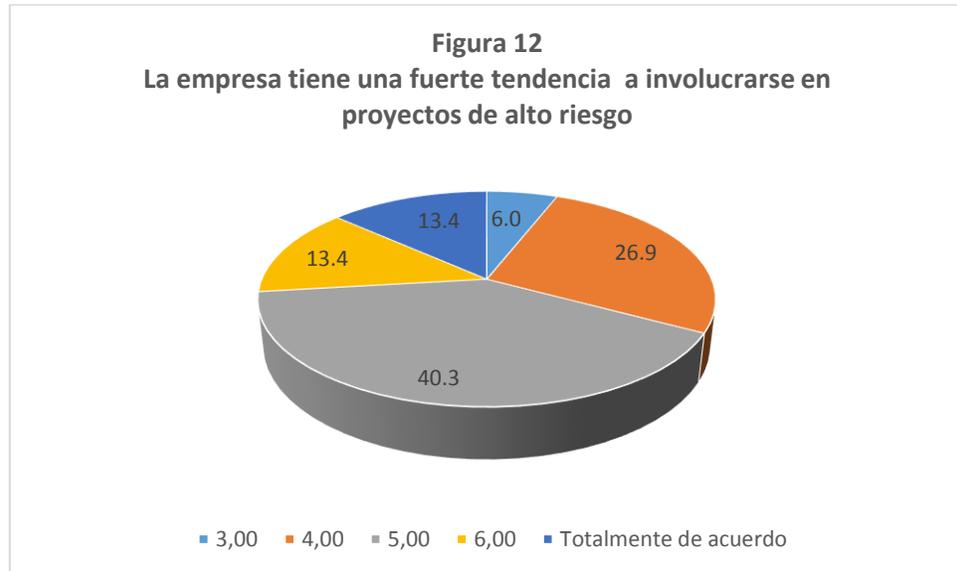


Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

4.4. La dimensión asunción de riesgos

La figura 12, nos muestra el grado de tendencia a involucrarse en proyecto de alto riesgo, la población hotelera considera que está de acuerdo en un 67,1%, mientras que 26,9% es indiferente con relación a este aspecto, mientras que el 6,0% no está de acuerdo.

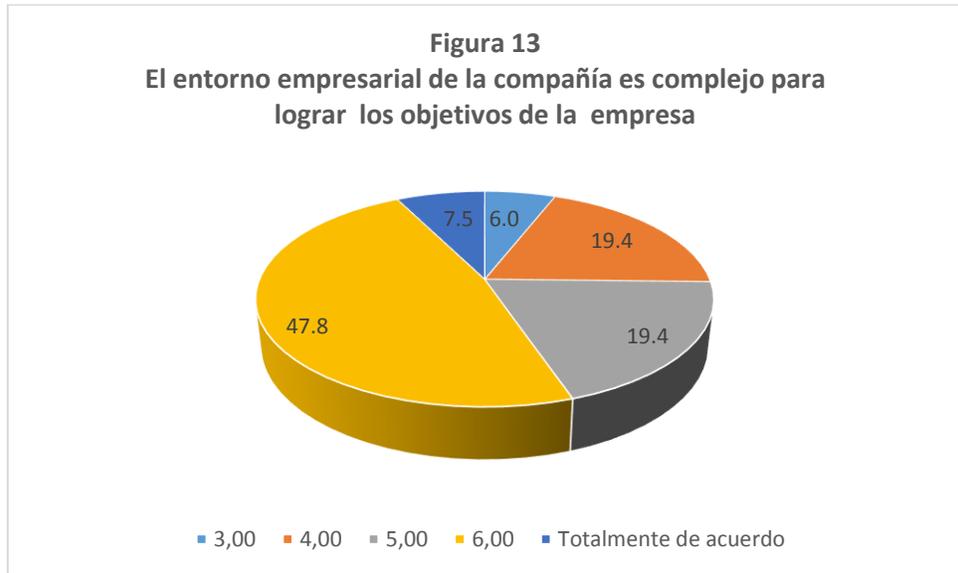
No está demás mencionar que a mayor riesgo se espera una mayor rentabilidad, y esto está en función del inversionista, ya que puede ser adverso, propenso o neutral al riesgo.



Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

La figura 13, nos da a conocer que la población del sector que estamos analizando, considera el 74,7% estar de acuerdo en que el entorno donde se desenvuelven las empresas es bastante complejo para lograr los objetivos que pretenden alcanzar las empresas de este sector.

De otro lado, hoy en día la globalización de los mercados que genera la interdependencia de los mismos hace que las empresas de servicios, como es el caso, desarrollen estrategias tendientes a tener éxito en entornos complejos y para ello requieren el mejor talento humano.

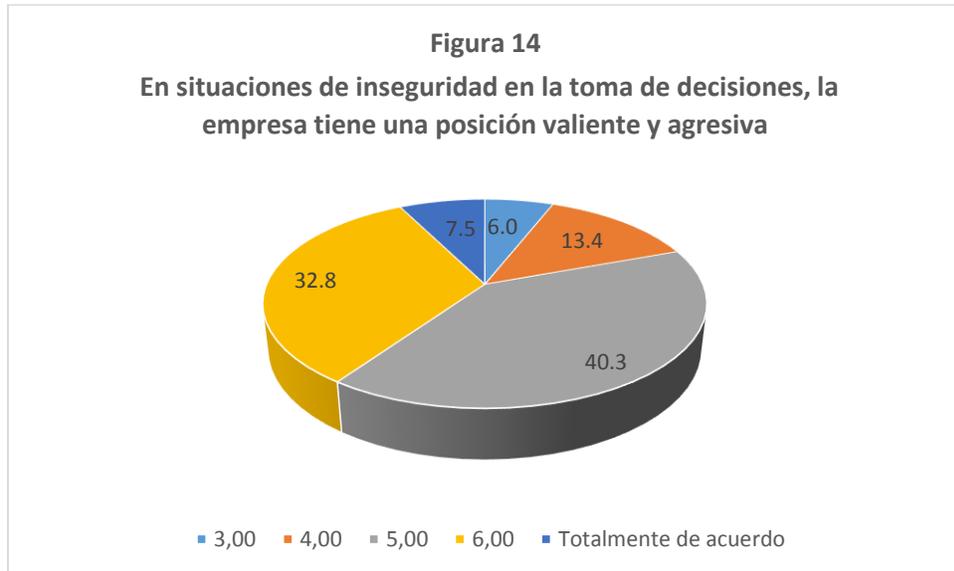


Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

La figura 14, nos muestra la performance de la empresa de servicios en situaciones de inseguridad con relación a la toma de decisiones, frente a estos escenarios.

Al respecto el 80,6% está de acuerdo en ser agresiva frente a situaciones de inseguridad, mientras que el 13,4% es indiferente y finalmente el 6,0% no está de acuerdo.

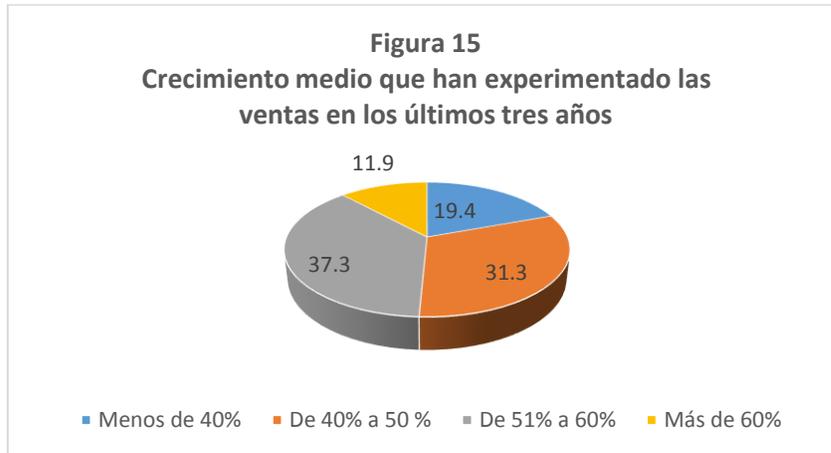
Cabe mencionar que las empresas hoy en día se enfrentan a entornos turbulentos y escenarios caracterizados por incertidumbre, donde nada garantiza que lo planificado se vaya a concretizar.



Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

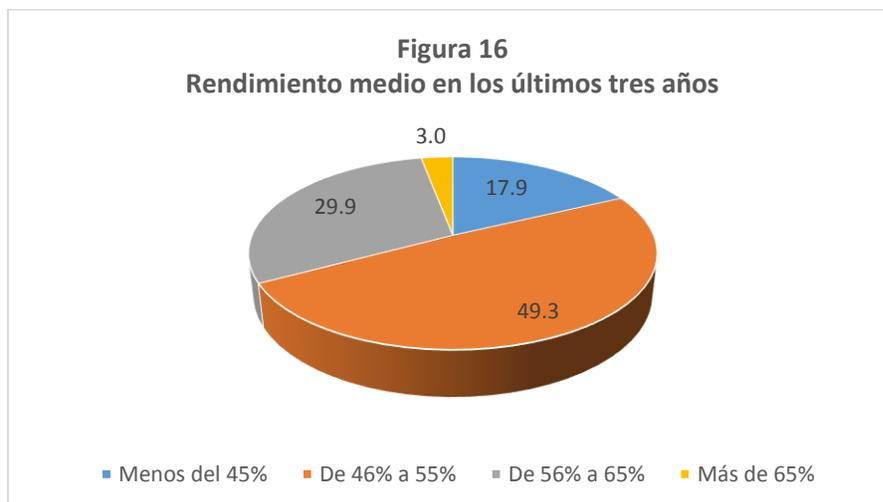
4.5. Indicadores de desarrollo financiero

La figura 15, nos muestra como un primer indicador de desempeño financiero, el crecimiento promedio de las ventas de las empresas agroexportadoras de los últimos tres años. Como se puede apreciar el 37,3% de la población ha tenido un crecimiento del 51% al 60,0%, así mismo, 31,3% de 40% al 50%, el 19,4% menos de 40,0%, y finalmente el 11,9% más del 60,0% de crecimiento en las ventas. Esto nos indica que atender adecuadamente a los clientes contribuye a mejorar los márgenes de rentabilidad a través del crecimiento en las ventas.



Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

La figura 16, nos muestra otro indicador de desempeño financiero, relacionado a la rentabilidad media obtenida en los últimos tres años. Así tenemos que el 49,3% ha tenido una rentabilidad promedio del 46% al 55%, el 29,9% del 56% al 65%, el 17,9% menos del 45% y finalmente el 3,0% más del 65,0%.



Fuente: Cuestionario de Investigación - Elaboración propia

CAPITULO IV COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con la finalidad de comprobar estadísticamente cada una de las hipótesis de la investigación desarrollada, se procederá a comprobar primeramente la hipótesis general y posteriormente cada una de las hipótesis específicas.

Hipótesis general

Ho: La actitud emprendedora no afecta el desempeño financiero de las empresas familiares.

H1: La actitud emprendedora afecta significativamente el desempeño financiero de las empresas familiares.

Según la tabla 4, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir concluimos estadísticamente que la actitud emprendedora tiene un efecto directo y significativo en el desempeño financiero de las empresas familiares.

Específicamente, en la tabla 3, se puede apreciar las correlaciones parciales entre los dos indicadores utilizados para medir el desempeño financiero, tales como: crecimiento promedio de las ventas en los últimos tres años y el rendimiento promedio de la empresa también en los últimos tres años y la actitud emprendedora. Al respecto se puede

concluir que existe una relación directa y significativa entre la variable dependiente y las dos variables independientes en forma individual. Por lo tanto, se comprueba la hipótesis alterna.

Tabla 3
Correlaciones

		ACT_EMP	Crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los últimos tres años	Rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos tres años
ACT_EMP	Correlación de Pearson	1	,252*	,381**
	Sig. (bilateral)		,040	,001
	N	67	67	67
Crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los últimos tres años	Correlación de Pearson	,252*	1	,415**
	Sig. (bilateral)	,040		,000
	N	67	67	67
Rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos tres años	Correlación de Pearson	,381**	,415**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,000	
	N	67	67	67

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De otro lado, si utilizamos el nivel de significancia de la prueba “t” student, el cual es menor a 0,05, nos indica que estadísticamente (a un nivel de confianza del 95%) la actitud emprendedora afecta el desempeño financiero de las empresas familiares del distrito de Tacna (Ver tabla 4 y 5)

Tabla 4
Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	21,816	13,643		1,599	,115
ACT_EMP	5,553	2,647	,252	2,097	,040

a. Variable dependiente: Crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los últimos tres años

Tabla 5
Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	2,703	15,054		,180	,858
ACT_EMP	9,697	2,921	,381	3,320	,001

a. Variable dependiente: Rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos tres años

Hipótesis específicas

Ho: La innovación no influye en la actitud emprendedora de las empresas familiares.

H1: La innovación influye significativamente en la actitud emprendedora de las empresas familiares.

Según los resultados de la tabla 6, procedemos a rechazar la hipótesis nula y en consecuencia aceptamos la hipótesis alterna, lo cual significa que la innovación influye directamente en la actitud emprendedora de las pequeñas empresas familiares.

De otro lado, estadísticamente el nivel de significancia es menor al 0,05 (a un nivel de confianza del 95%), lo cual significa que la innovación explica la actitud emprendedora de las pequeñas empresas.

Tabla 6
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	2,423	,303		7,993	,000
1 INNOV	,522	,058	,745	9,009	,000

a. Variable dependiente: ACT_EMP

Con relación a la segunda hipótesis específica

Ho: La proactividad no afecta la actitud emprendedora de las empresas familiares

H1: La proactividad afecta directa y significativamente la actitud emprendedora de las empresas familiares

Según los resultados de la tabla 7, procedemos a rechazar la hipótesis nula y en consecuencia aceptamos la hipótesis alterna, lo cual significa que la proactividad influye directamente en la actitud emprendedora de las pequeñas empresas familiares.

De otro lado, estadísticamente el nivel de significancia es menor al 0,05 (a un nivel de confianza del 95%), lo cual significa que la proactividad explica la actitud emprendedora de las pequeñas familias.

Tabla 7
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3,040	,349		8,709	,000
PROACT	,417	,069	,600	6,050	,000

a. Variable dependiente: ACT_EMP

Con relación a la tercera hipótesis específica

Ho: La asunción de riesgos no afecta la actitud emprendedora de las empresas familiares.

H1: La asunción de riesgos afecta significativamente la actitud emprendedora de las empresas familiares.

Según los resultados de la tabla 8, procedemos a rechazar la hipótesis nula y en consecuencia aceptamos la hipótesis alterna, lo cual significa que la asunción de riesgos influye directamente en la actitud emprendedora de las pequeñas empresas familiares.

De otro lado, estadísticamente el nivel de significancia es menor al 0,05 (a un nivel de confianza del 95%), lo cual significa que la asunción de riesgos explica la actitud emprendedora de las empresas familiares.

Tabla 8
Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3,057	,299		10,217	,000
RIESGO_ASUM	,401	,057	,656	7,011	,000

a. Variable dependiente: ACT_EMP

CONCLUSIONES

PRIMERA: La relación entre la actitud emprendedora y el desempeño financiero de las empresas familiares del sector hotelero categorizado en el distrito de Tacna, nos muestra estadísticamente una relación directamente proporcional y significativa, la cual se ha demostrado a través del coeficiente de correlación de Pearson y la prueba estadística “t” student a un nivel de confianza del 95%.

SEGUNDA: Se ha comprobado que existe relación directamente proporcional y significativa entre la innovación y la actitud emprendedora de las empresas del sector hotelero categorizado del distrito de Tacna, a través de la prueba “t” student a un nivel de confianza del 95%.

TERCERA: Se ha comprobado que existe relación directamente proporcional y significativa entre la proactividad y la actitud emprendedora de las empresas del sector hotelero categorizado del distrito de Tacna, a través de la prueba “t” student a un nivel de confianza del 95%.

CUARTA: Se ha corroborado que existe relación directamente proporcional y significativa entre la asunción de riesgos y la actitud emprendedora de las empresas del sector hotelero categorizado

del distrito de Tacna, a través de la prueba “t” student a un nivel de confianza del 95%.

QUINTA: La estructura del sector industrial hotelero categorizado, según MITINCE en el distrito de Tacna, lo conforman hoteles en una proporción del 46,3%, mientras que los hostales lo constituyen el 53,7% del total de la oferta hotelera.

SEXTA: En relación a los indicadores de desempeño financiero de las empresas materia de estudio, específicamente el crecimiento de las ventas en los últimos tres años, se puede concluir que 37,3% de la población ha tenido un crecimiento del 51% al 60,0%, así mismo, 31,3% de 40% al 50%, el 19,4% menos de 40,0%, y finalmente el 11,9% más del 60,0% del crecimiento en las ventas.

SEPTIMA: La rentabilidad media de los últimos tres años, como medida del desempeño financiero del sector hotelero categorizado, nos da a conocer que el 49,3% ha tenido una rentabilidad promedio del 46% al 55%, el 29,9% del 56% al 65%, el 17,9% menos del 45% y finalmente el 3,0% más del 65,0%.

SUGERENCIAS

PRIMERA: El sector hotelero debe enfocar su desarrollo sobre la base de la innovación permanente de sus servicios, debido a que Tacna cuenta no solamente con turistas nacionales, sino principalmente turistas internacionales provenientes del vecino país de Chile; esta estrategia redundará en un mejor desempeño financiero.

SEGUNDA: Se ha podido apreciar que existe una cantidad importante de oferta de servicios de hospedaje en el distrito de Tacna que no se encuentra categorizado, motivo por el cual el sector público a través de sus organismos especializados debería ejercer mayor control y sobre todo orientarlos, para que reciban tal clasificación a fin de que la oferta cuente con las condiciones necesarias y en consecuencia satisfagan adecuadamente las necesidades de los clientes.

TERCERA: Es necesario que las empresas del sector hotelero tengan en consideración dentro el desarrollo de sus estrategias empresariales, un comportamiento proactivo en el desarrollo de las mismas, con la finalidad de adelantarse a los cambios del entorno y de esta manera generar un valor adicional a los servicios que brindan en el mercado.

CUARTA: El sector hotelero como cualquier otro sector industrial de la economía tiene que asumir riesgos calculados con la finalidad de mantener una ventaja competitiva, estos riesgos tienen que ser bien administrados por la gerencia del establecimiento. No hay que dejar de lado que los riesgos están asociados al desarrollo de la tecnología, la gestión de la información y sobre al desarrollo de los mercados.

QUINTA: Un aspecto relevante en las empresas familiares específicamente está asociado a la falta de compromiso de los sucesores ante la gestión en el largo plazo de las organizaciones. Por tal razón, es necesario el involucramiento de los sucesores en la gestión de la empresa familiar, así como la capacitación que debe brindar el predecesor, tanto en materia de conocimientos como la experiencia adquirida en la gerencia de la empresa.

SEXTA: Finalmente los sucesores de las empresas familiares deben de optar de preferencia por una carrera profesional y especializaciones relacionadas con el negocio con la finalidad de garantizar la continuidad de la misma en el largo plazo, Así mismo, deben contar con experiencia en otro tipo de empresas relacionados con el rubro principal del negocio a fin de tener éxito en el mundo global de hoy.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

- españolas. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 17 (4), 85-94.
- Barach, J. A., Ganitsky, J.B. (1995). "Successful Succession in Family Business". Family Business Review, 8(2), 131-155.
- Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T.M: (2012). "Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España". Ide@s Concyteg, vol. 7, No. 83, pp. 611-622.
- Cabrera, M. K.; García, J.M. (2000). "Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar". Cuaderno de economía y dirección de la empresa. Mayo-Agosto, 6, 187-212.
- Casillas, J.C. (coords). (2005). "Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar". Documento de investigación No. 132, Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers.
- Comeche Martínez, J.M. (2007). "Influencia de los factores conductuales en la capacidad de acumulación, generación y transmisión de conocimientos en los entrepreneurial team de la organización" en Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM, vol. 1, p. 73.
- Fuentes, J. (2007). De Padres a Hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar. Pirámide: Madrid.
- Gallo, M. A.; Amat, J.M. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao.

- Gómez-Betancourt, G. (2006). ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Hernández, R.; Bañegil, T. M. (2010). "Propuesta de una herramienta metodológica para determinar el grado de familiaridad de una empresa". Trabajo Fin de Master. Universidad de Extremadura.
- Kellermanns, F.; Eddleston, K.; Sarathy, R.; Murphy, F. (2012). "Innovativeness in family firms: a family influence perspective". *Small Business Economic*. 38 (1), pp. 85-101.
- Lozano, M. (2003). "Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar". *Revista Pensamiento y Gestión*, No. 15, pp. 83-110.
- Machorro, A.; Cortés, G.; Villafañez, A.; Martínez, J.A.; Torres, A.; Montiel, E. (2008). "Gestión del conocimiento y de la tecnología en la pequeña y mediana empresa mexicana". *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, vol. 2, No. 1.
- Marcu, R.; Watters, B. (2003). *Portales de conocimiento: colaboración y productividad de nueva generación*. Ed. McGraw Hill. Madrid.
- Morris, M. H.; Kuratko, D.F., % Covin, J.G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation* South-Western Pub.
- Pérez, M.J.; Basco, R.; García- Tenorio, J.; Giménez, J.; Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección dela Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia*. Thomson. Madrid.
- Saiz, J. M. (2009). "Capital intelectual, protocolo y empresa familiar". *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*. XLII, 337-388.

Vallejo, M. C. (2005). "Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 11, NO. 3, pp. 151-171.

Zellweger, T.; Sieger, P. (2012^a). "Entrepreneurial orientation in long-lived family firms". *Small Business Economics*. 8 (1), pp. 67-84.

ANEXO MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "La orientación emprendedora y su influencia en el desempeño financiero de las empresas familiares, ubicadas en el distrito de Tacna, año 2015"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Problema general ¿Cómo afecta la orientación emprendedora al desempeño financiero de las empresas familiares?	Objetivo general Determinar como afecta la orientación emprendedora en el desempeño financiero de las empresas familiares	Hipótesis general La orientación emprendedora afecta el desempeño financiero de las empresas familiares	V.I. Orientación Emprendedora	Innovación Proactividad Asunción de riesgo
Problemas específicos 1. ¿Cómo influye la innovación en el desempeño financiero de las empresas familiares? 2. ¿Cómo afecta la proactividad en el desempeño financiero de las empresas familiares? 3. ¿Cómo afecta la asunción de riesgo en el desempeño financiero de las empresas familiares?	Objetivos específicos 1. Determinar cómo influye la innovación en el desempeño financiero de las empresas familiares. 2. Analizar cómo afecta la proactividad en el desempeño financiero de las empresas familiares. 3. Analizar cómo afecta la asunción de riesgos al desempeño financiero de las empresas familiares	Hipótesis específicas 1. La innovación influye significativamente en el desempeño financiero de las empresas familiares 2. La proactividad afecta directa y significativamente el desempeño financiero de las de las empresas familiares 3. La asunción de riesgos afecta significativamente en el desempeño financiero de las empresas familiares	V.D. Desempeño Financiero	Resultados: Crecimiento de las ventas Cuota de Mercado ROE
Método y Diseño		Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos
Tipo de investigación:	Investigación aplicada	Población:	Está determinada por empresas del sector hotelero del distrito de Tacna	Método: Descriptivo y correlacional
Nivel de investigación:	Descriptiva, correlacional	Muestra:	se ha tomado toda la población debido a que existen según la SUNAT (2014) solamente 67 empresas.	Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario
Diseño de investigación:	No experimental, de corte transversal			Tratamiento estadístico: Análisis correlacional y regresión

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO

Innovación							
La empresa prefiere resaltar de forma evidente la I + D de los productos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
La empresa ha introducido nuevos tipos de productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Ha habido importantes cambios en los producto/servicios , técnicas administrativas o tecnologías de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Proactividad							
La empresa inicia los cambios antes que los competidores	1	2	3	4	5	6	7
La empresa es a menudo, la primera compañía en ofrecer nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7
La empresa normalmente toma una orientación competitiva agresiva	1	2	3	4	5	6	7

Riesgo asumido							
La empresa tiene una fuerte tendencia a involucrarse en proyecto de alto riesgo	1	2	3	4	5	6	7
El entorno empresarial de la compañía es complejo para lograr los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
En situaciones de inseguridad en la toma de decisiones, la empresa toma una posición valiente y agresiva	1	2	3	4	5	6	7
Compartir conocimientos							
Se comparte información que pueda ser de ayuda al trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7
Se mantiene informado al resto del equipo para incrementar la productividad	1	2	3	4	5	6	7
Se busca información valiosa para compartir con el grupo	1	2	3	4	5	6	7
Se comparten las mejores prácticas para ayudar a resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7
Se ofrecen ideas innovadoras que pueden beneficiar a la empresa	1	2	3	4	5	6	7

Datos generales de la empresa hotelera	
Años de existencia	
Generación en la que se encuentra la empresa	
Edad de propietario	
Grado de instrucción	
Sexo	
Tipo de Establecimiento	

Desempeño Financiero

¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los últimos tres años?	<35%	36 a 45%	46 a 60%	>60%
	1	2	3	4
¿Cuál es el rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos tres años?	<25%	26 a 35%	36 a 50%	>50%
	1	2	3	4

MODELOS DE REGRESIÓN

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,745 ^a	,555	,548	,27329

a. Variables predictoras: (Constante), INNOV

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	6,061	1	6,061	81,155	,000 ^b
	Residual	4,855	65	,075		
	Total	10,916	66			

a. Variable dependiente: ACT_EMP

b. Variables predictoras: (Constante), INNOV

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	2,423	,303		7,993	,000
	INNOV	,522	,058	,745	9,009	,000

a. Variable dependiente: ACT_EMP

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,600 ^a	,360	,350	,32778

a. Variables predictoras: (Constante), PROACT

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	3,932	1	3,932	36,599	,000 ^b
1 Residual	6,984	65	,107		
Total	10,916	66			

a. Variable dependiente: ACT_EMP

b. Variables predictoras: (Constante), PROACT

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3,040	,349		8,709	,000
1 PROACT	,417	,069	,600	6,050	,000

a. Variable dependiente: ACT_EMP

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,656 ^a	,431	,422	,30924

a. Variables predictoras: (Constante), RIESGO_ASUM

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4,700	1	4,700	49,149	,000 ^b
	Residual	6,216	65	,096		
	Total	10,916	66			

a. Variable dependiente: ACT_EMP

b. Variables predictoras: (Constante), RIESGO_ASUM

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,057	,299	10,217	,000
	RIESGO_ASUM	,401	,057	,656	,000

a. Variable dependiente: ACT_EMP

Correlaciones

		ACT_EMP	INNOV	PROACT	RIESGO_ASU M
ACT_EMP	Correlación de Pearson	1	,745**	,600**	,656**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67
INNOV	Correlación de Pearson	,745**	1	,275*	,253*
	Sig. (bilateral)	,000		,025	,039
	N	67	67	67	67
PROACT	Correlación de Pearson	,600**	,275*	1	-,019
	Sig. (bilateral)	,000	,025		,881
	N	67	67	67	67
RIESGO_ASUM	Correlación de Pearson	,656**	,253*	-,019	1
	Sig. (bilateral)	,000	,039	,881	
	N	67	67	67	67

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,552 ^a	,563	,549	8,74647

a. Variables predictoras: (Constante), ACT_EMP

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	336,559	1	336,559	4,399	,040 ^b
	Residual	4972,546	65	76,501		
	Total	5309,104	66			

a. Variable dependiente: Crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los últimos tres años

b. Variables predictoras: (Constante), ACT_EMP

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	21,816	13,643		1,599	,115
	ACT_EMP	5,553	2,647	,252	2,097	,040

a. Variable dependiente: Crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en los últimos tres años

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,581 ^a	,545	,532	9,65107

a. Variables predictoras: (Constante), ACT_EMP

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1026,406	1	1026,406	11,020	,001 ^b
	Residual	6054,311	65	93,143		
	Total	7080,716	66			

a. Variable dependiente: Rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos tres años

b. Variables predictoras: (Constante), ACT_EMP

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,703	15,054		,180	,858
	ACT_EMP	9,697	2,921	,381	3,320	,001

a. Variable dependiente: Rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos tres años