

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



**“LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR
RESTAURANTES DEL DISTRITO DE TACNA Y SU PERFORMANCE
FINANCIERO, AÑO 2016”**

PRESENTADO POR:

Bach. Nelson Chata Yapurasi

TACNA - PERU

2017

Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan especial de mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi familia que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser una profesional.

Reconocimiento

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Resumen

El objetivo principal de este trabajo de investigación consiste en estudiar la relación entre la sucesión de las empresas familiares y la performance financiera en los restaurantes ubicados en el distrito de Tacna, lo que ha permitido determinar la relación y grado de asociación entre las variables, compromiso, confianza, sentimiento de propiedad, implicación del predecesor, formación y experiencia del sucesor. Después de una introducción dedicada a la contextualización histórica, se ha llevado a cabo un marco teórico, en el cual se expone una serie de teorías y autores, cuyas reflexiones han orientado el conjunto de la investigación. A continuación, se han fijado los objetivos, operativizados en hipótesis, y la metodología adecuada, cuya parte fundamental ha consistido en la realización de una encuesta a los representantes de los restaurantes ubicados en el distrito de Tacna. Todo lo expuesto ha permitido establecer las conclusiones, mediante el contraste de hipótesis y el alcance de los objetivos.

Palabras clave: Sucesión familiar, Performance financiera, Implicación del predecesor, Formación y experiencia del sucesor.

Abstract

The main objective of this research work is to study the relationship between succession of family businesses and financial performance in restaurants located in the district of Tacna, which has allowed to determine the relationship and degree of association between variables, commitment, Trust, ownership, ownership of the predecessor, formation and experience of the successor. After an introduction dedicated to historical contextualization, a theoretical framework has been carried out, in which a series of theories and authors are presented, whose reflections have guided the whole of the research. Next, the objectives, set in hypothesis, and the appropriate methodology, have been fixed, whose fundamental part has consisted in the realization of a survey to the representatives of the restaurants located in the district of Tacna. All the above has allowed us to establish the conclusions, through the contrast of hypotheses and the scope of the objectives.

Keywords: Family succession, Financial performance, Predecessor involvement, Successor training and experience.

Contenido

Dedicatoria	II
Reconocimiento.....	III
Resumen	IV
Abstract	V
INTRODUCCIÓN	X
CAPITULO I.....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Delimitación de la Investigación.....	15
1.2.1. Delimitación espacial	15
1.2.2. Delimitación temporal	16
1.2.3. Delimitación conceptual	16
1.3. Formulación del problema	16
1.3.1. Problema general.....	16
1.3.2. Problemas específicos	17
1.4. Objetivos de investigación	18
1.4.1. Objetivo general	18
1.4.2. Objetivos específicos.....	18
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	19

1.5.1. Justificación.....	19
1.5.2. Importancia.....	20
1.6. Alcances y limitaciones en la investigación.....	22
1.6.1. Alcances.....	22
1.6.2. Limitaciones.....	22
CAPITULO II.....	23
MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación.....	23
2.1.1. En el ámbito internacional.....	23
2.1.2. En el Ámbito nacional.....	24
2.2. Bases teóricas.....	28
2.2.1. El estado del estudio de la continuidad de la empresa familiar.....	28
2.2.2. Principales teorías y enfoques.....	32
2.2.3. Criterios de éxito en la sucesión.....	35
2.2.4. La sucesión directiva en la empresa familiar.....	38
2.2.5. El problema dela secuencia directiva.....	38
2.2.6. La sucesión en la empresa familiar.....	39
2.2.7. Importancia de la empresa familiar.....	41
2.2.8. Dimensiones del concepto de empresa familiar.....	45
2.2.9. Propiedad/dirección de los miembros de la familia.....	47
2.2.10. La implicación familiar/subsistemas interdependientes.....	49

2.2.11.	Transferencia generacional	53
2.2.12.	Planteamientos integradores para el estudio de la empresa familiar	55
2.2.13.	Criterios de éxito en la sucesión	61
2.3.	Definición de conceptos	67
2.4.	Hipótesis y Variables	70
2.4.1.	Hipótesis	70
a)	Hipótesis general.....	70
b)	Hipótesis específicas	70
CAPITULO III		74
METODOLOGÍA		74
3.1.	Tipo de investigación	74
3.2.	Diseño de investigación	74
3.3.	Métodos de investigación.....	74
3.4.	Población y muestra de estudio	75
3.4.1.	Población.....	75
3.4.2.	Muestra	75
3.5.	Técnicas e instrumentos de investigación	78
3.6.	Procesamiento y análisis de información	78
CAPITULO IV		79
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		79
4.1.	Características de la población.....	79

4.2. Características de las empresas familiares	84
4.3. Dimensión de compromiso con la empresa familiar	87
4.4. Dimensión confianza entre los miembros de la familia	91
4.5. Dimensión de propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad	95
4.6. Dimensión de implicación del predecesor en la formación del sucesor	100
4.7. Dimensión formación y experiencia del sucesor.....	105
4.8. Performance financiera	109
CAPITULO V	111
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	111
5.2. Hipótesis específicas	113
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
ANEXOS.....	128
MATRIZ DE CONSISTENCIA	129
CUESTIONARIO	131
MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE	134

INTRODUCCIÓN

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

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

Gracia y Sánchez-Andújar (2007). Por ello, durante los últimos años, las investigaciones sobre los asuntos financieros de la empresa están adquiriendo una notable preeminencia. En la línea de estos estudios científicos.

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

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

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

tema, después de haber analizado la literatura se planteó las hipótesis del trabajo de investigación.

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

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

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La empresa familiar no sólo se presenta como un tema de investigación histórica sino que, en la actualidad, interviene con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico-social en las regiones desarrolladas, manteniendo los niveles de generación de riqueza, y en vías de desarrollo, generando el tejido industrial y comercial.

La presencia de las empresas familiares en las economías centrales del mundo capitalista no es fácil y depende de las dimensiones que se utilicen del término para su definición. No existe una definición consensuada del término que aplique los mismos parámetros y utilice los mismos niveles de extensión. Colli (2003) destaca que en Italia las empresas registradas oscilan entre un 75% y un 95%, en España entre un 70% y un 80%, en Reino Unido giran en torno al 75%. A datos similares llegan Donckels y Fröhlich (1991) en la investigación de 8 países de la Unión Europea, donde las Pymes cuyo capital propiedad de una familia excede en un 60% de la muestra total. Shanker y Astrachan (1996) estiman que según la definición que se adopte de empresa familiar (amplia, intermedia o restringida) los datos varían de 20,3 a 4,1 millones de organizaciones en los Estados Unidos.

Independientemente de la variabilidad de los datos observados en las investigaciones por la incidencia que tiene la falta de consenso de la definición del fenómeno objeto de estudio, resulta sorprendente la extensión de la empresa familiar en la sociedad moderna. Pero más sorprendente es la escasa representatividad de las investigaciones conducentes a esclarecer el fenómeno para su comprensión y análisis. Si es un fenómeno real y empíricamente probado cabría preguntarse y reflexionar porqué ha sido un aspecto olvidado en la Dirección de Empresas y a quién se deja librada su investigación desde dicho ámbito.

El reconocimiento de las organizaciones como campo de estudio es relativamente reciente. Es a partir de la consideración de la gran empresa que surge como unidad de análisis y estudio válida y socialmente aceptable. Antes de la aparición de la gran empresa la concentración de la investigación se relacionaba con aspectos referentes a la economía, la psicología y la sociología. La reflexión anterior aporta un indicio de la desconexión que ha llevado el estudio de la dirección de empresas con relación a la realidad de la empresa familiar. No queda duda del aspecto desolador que se observa ante el desconocimiento de la empresa familiar como generadora de potenciales interpretaciones capaz de aportar nuevas visiones a las investigaciones.

Destacada la necesidad de estudio de la empresa familiar por su desarrollo y adaptación histórica y su representatividad social actual, pasamos a continuación, y con la pretensión de aportar más argumentos que justifiquen el presente estudio, a considerar la propia naturaleza de la empresa familiar.

Dentro del ámbito de la dirección de empresas, la dirección estratégica, la teoría de la organización, la economía de las organizaciones y el campo del emprendedor han intentado dar explicaciones a la naturaleza de la empresa familiar. Sin entrar a valorar la existencia y necesidad de un campo individualizado, sí se puede apreciar la escasa consideración de la empresa familiar en los diferentes paradigmas que agrupan disciplinas diversas.

Las empresas familiares son de considerable importancia no sólo como meros objetos de estudio de una moda pasajera, sino por la necesidad imperiosa de conocer, describir y explorar el fenómeno que se corresponde con un actor social, histórico y presente del tejido empresarial, tanto en los ámbitos nacionales como internacionales, y por lo tanto, tiene considerables efectos sobre los individuos.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación espacial

El presente estudio ha tomado como referencia para el análisis las empresas familiares del sector de restaurantes ubicados dentro del distrito de Tacna.

1.2.2. Delimitación temporal

El trabajo de investigación se ha realizado en un periodo comprendido dentro del segundo semestre del año 2016 y primer semestre del año 2017.

1.2.3. Delimitación conceptual

El estudio buscó dar respuesta a cómo la sucesión de las empresas familiares del sector restaurantes ubicados en el distrito de Tacna, afecta su performance financiera, analizando los factores relevantes que viabilizan con éxito la sucesión de las empresas familiares del sector antes mencionado.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo influye la sucesión de las empresas familiares en la performance financiera en el sector de restaurantes?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo afecta el compromiso con la empresa familiar en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes?
- b) ¿Cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes?.
- c) ¿Cómo influye el sentimiento de propiedad en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes?
- d) ¿Cómo afecta la implicación del predecesor en la formación del sucesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes?
- e) ¿Cómo influye la formación y experiencia del sucesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar cómo influye la sucesión en las empresas familiares en la performance financiera del sector de restaurantes.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar cómo afecta el compromiso con la empresa en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.
- b) Determinar cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.
- c) Determinar cómo afecta el sentimiento de propiedad en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.
- d) Analizar cómo influye la implicación del sucesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes
- e) Determinar cómo influye la formación y experiencia del sucesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación

En primer lugar, con el desarrollo de un marco teórico sobre la empresa familiar y sobre el problema de la sucesión directiva en la misma, nuestra investigación puede resultar útil para futuras investigaciones que pretendan estudiar ambas problemáticas, sobre todo en lo que respecta a los factores que contribuyen al éxito de la segunda.

En un segundo término, si bien se van a analizar de forma aislada números factores que influyen en el desarrollo del proceso de sucesión, la presente investigación representa uno de los escasos trabajos que abordan la multiplicidad de influencia sobre dicho proceso de una forma global.

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

- a) Permitir una mejor comprensión de la compleja problemática de este tipo particular de organización empresarial.

- b) Proporcionar evidencia empírica para matizar y desarrollar algunos planteamientos teóricos sobre factores con potencial para explicar el éxito de la sucesión en las empresas familiares.
- c) Generar recomendaciones para los actuales propietarios/directivos de las empresas familiares y para sus sucesores, al objeto de informarles y orientarles en el delicado proceso de la sucesión.

1.5.2. Importancia

Respecto al tema concreto que se desarrolla en el trabajo e investigación, la sucesión de la empresa familiar es un desafío pendiente tanto en el ámbito académico como en el práctico. En el ámbito académico porque aún no se ha desarrollado un modelo completo e integrado de los elementos que afectan a la continuidad de la empresa familiar y a una visión de la dirección de la empresa familiar.

Con relación al ámbito práctico, los administradores, propietarios, familiares y empleados de la empresa familiar necesitan nuevos instrumentos para reforzar sus trabajos cotidianos, sin que las propuestas y soluciones vengan desde campos externos a la empresa familiar que muchas veces desconocen la idiosincrasia de estas

empresas y aportan soluciones parciales para problemas trascendentales y específicos.

Por lo tanto, partiendo de las observaciones anteriores se pretenden alcanzar cotas de conocimiento más amplias y profundas a través de los elementos que integran la profesionalización de la empresa familiar y su integración con la continuidad, en función de los objetivos que persiguen los responsables de la dirección y administración. Para esto, se pretende elaborar un cuadro lógico de interpretación de las dimensiones que constituyen la profesionalización pero adaptándolo a la realidad que caracteriza a la empresa familiar y crear, de esta forma, las líneas generales de una dirección familiar.

En el ámbito práctico, la importancia de la investigación se concreta en el interés de:

- Facilitar a los participantes que trabajan o están implicados activamente en las empresas familiares un modelo para valorar sus empresas actuales y futuras.
- Optimizar el conocimiento de las empresas familiares con relación a la dirección y a la toma de decisiones futuras y su implicancia en la performance financiera.

1.6. Alcances y limitaciones en la investigación

1.6.1. Alcances

El desarrollo de la presente investigación y principalmente los resultados de misma serán de vital importancia para las empresas familiares de la región que se encuentren en la etapa de sucesión del sector restaurantes, a fin de que estas puedan planificar adecuadamente dicho proceso, así como tener conocimientos de los factores de éxito que pudieran afectar este importante proceso, más aun teniendo en consideración que en nuestra región y país principalmente las empresas son familiares.

1.6.2. Limitaciones

Una de las limitaciones relevantes que podríamos enfrentar está centrada en el levantamiento relevante de la información, la misma que puede afectar la validez externa, o mejor dicho, la generalización de los resultados, dado que la información que se pretende obtener está relacionada con las decisiones empresariales de las familias, la misma que puede tener un carácter de confidencial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

2.1.1. En el ámbito internacional

García Alvarez, María (2001), Trabajo de investigación titulado: “El valor del fundador y su influencia en la empresa familiar” en la Universidad Autónoma de Barcelona, donde describe como las empresas familiares se asocian generalmente con una forma tradicional de hacer negocios sin embargo, esta investigación presenta la heterogeneidad entre empresas familiares de primera generación mediante la construcción de una taxonomía de cuatro grupos de fundadores con relación a sus valores.

Conclusión: Se obtuvieron diferentes modelos de comportamiento en relación con los valores de los fundadores. Los resultados muestran la importancia de identificar el sistema de valores de los fundadores como medio de entender su influencia en el comportamiento de las empresas familiares. Este perfil de valores puede ser una herramienta valiosa para los máximos responsables de la gestión en las empresas familiares y para sus consultores por la posibilidad que brinda de

identificar y promover valores que añadan valor a las empresas sin comprometer el desarrollo de la empresa en la siguiente generación.

En el contexto Latinoamericano, se desarrolló la investigación sobre empresa familiar, la cual fue desarrollada por el Dr. Doderó, Santiago, (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: La investigación concluye que en América Latina las principales dificultades de la sucesión de las empresas familiares se derivan de la cultura (valores, principios entre otros) son una barrera para una eficiente y eficaz sucesión de las empresas familiares.

2.1.2. En el Ámbito nacional

Montoya de la Torre, Dario (2007), Universidad San Martín de Porres, objetivo principal de este estudio fue identificar los factores relacionados que influyen en el proceso de sucesión de empresas familiares en la región de Lima. Este estudio buscó contrastar cuál de los factores son importantes en el proceso de sucesión. Es importante para la continua prosperidad de la empresa familiar y la armonía

dentro de la familia que los líderes de las empresas familiares y todos los interesados deben tener una buena comprensión de los factores críticos de éxito para la sucesión.

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

Lic. Hinojosa Garibaldi, Luis (2011), trabajo de investigación titulado “Los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú”, Universidad Mayor de San Marcos.

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo evaluar y analizar los fundamentos del éxito de las empresas familiares peruanas, que han sido seleccionadas por ser las más exitosas como modelo a seguir, poniéndolo a disposición de los emprendedores, quienes persiguen el sueño de constituir e iniciar una empresa nueva o para aquellos empresarios que deseen mejorar su negocio, aplicando los pilares fundamentales que fueron usados por estas exitosas empresas familiares peruanas: Grupo Romero; Grupo Brescia, Grupo Buenaventura, Grupo Gloria, Bambos, Topy Top, Corporación

Lindley Inka Kola, Grupo Graña y Montero, Ladrillo Pirámide y Famall Group SAC. Los factores determinantes para su expansión, consolidación y crecimiento, radican en la identificación de sus fundamentos del éxito empresarial familiar, que les ha permitido ser más competitivos y liderar en los diferentes segmentos del mercado generando más empleos en nuestro país.

Conclusiones: De esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados basados en: innovación de nuevos productos y servicios, pasión por la excelencia, orientación a los resultados, los valores, trabajo en equipo, grado de compromiso, tecnología de información y comunicaciones, importancia de los recursos humanos, profesionalización, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial. Todos estos factores son la clave del éxito de las empresas familiares peruanas.

El Ingeniero Comercial Jauregui, César (2014), desarrollo su proyecto de investigación titulado: Factores determinantes del éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares del Distrito de Tacna, Universidad Privada de Tacna, el estudio buscó determinar los factores del éxito o fracaso de las empresas familiares y sobre todo que los sucesores deben de comprender los factores críticos del éxito de la sucesión.

Conclusión: La investigación demostró que para garantizar el proceso de sucesión se debe tener como pilar fundamental el compromiso del sucesor en la empresa familiar, por lo que los fundadores deben propiciar a generar el interés en la empresa por parte de las nuevas generaciones; así como mantener una buena relación intra generacional para mantener la armonía y garantizar el éxito a largo plazo.

Barrantes P., Chavez de la Fuente G., y Romero C. (2014). Trabajo de investigación titulado “Gestión de la comunicación como herramienta clave para un proceso de cambio generacional exitoso en empresas familiares: Lineamientos generales”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Dirección de Comunicación Empresarial – DIRCOM.

Conclusiones: La investigación concluyó que para analizar y gestionar el aspecto comunicacional en una empresa familiar se debe tener en cuenta, principalmente, la interacción de dos sistemas heterogéneos: empresa y familia, siendo esta interacción la realidad particular que un sistema comunicacional debe contemplar en la implementación de una estrategia efectiva. Asimismo, se concluyó que, las empresas familiares que no logran profesionalizar a sus miembros y al propio negocio, fracasan en el camino al éxito. Sobre todo en la etapa de crecimiento, cuando aparece la necesidad de

implementar espacios de gobierno, lo cuales deben considerar a la comunicación como eje transversal.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. El estado del estudio de la continuidad de la empresa familiar

Son pocos los trabajos que se han preocupado por estructurar y esquematizar la bibliografía en el campo de la empresa familiar en un análisis integrado y homogéneo. Los trabajos más destacados son los de Hollander y Elman (1988), Wortman, (1994), Dyer (1994), Sharma, Chrisman y Chua (1997) y Sharma (2004). Cada uno de estos trabajos ha buscado una clasificación específica y determinada en la revisión de la literatura para explicar el avance del campo.

Hollander y Elman (1988) desarrollan una relación de la evolución del pensamiento de la empresa familiar clasificando los trabajos en cuatro grandes líneas de investigación, a través de las cuales han analizado las aportaciones y las limitaciones: 1) la perspectiva racional, 2) la perspectiva centrada en el fundador, 3) la perspectiva de etapas o ciclos en el desarrollo y 4) la perspectiva de sistemas para el estudio de la empresa familiar. El trabajo resulta sumamente útil en el campo de la empresa familiar porque agrupa las investigaciones

existentes en áreas homogéneas de estudio. Sin embargo, no utiliza un parámetro único y excluyente para tratar los temas en cada área.

Wortman (1994) propone una discusión conceptual del campo de la empresa familiar, examinando los trabajos de la última década y resuelve una clasificación en función de los componentes de estudio con la siguiente estructura: 1) conceptual, 2) histórico, 3) entorno, 4) contexto organizativo y 5) contenido de los componentes. En este trabajo se realiza una revisión muy completa de estudio y de clasificación de las investigaciones, resultando de importancia para el avance del campo con relación a los límites, la amplitud de los temas propuestos y los vacíos de investigación que reconoce en las diferentes clasificaciones.

El trabajo de Dyer (1994) expone una revisión y un acercamiento al campo de la empresa familiar desde la óptica del comportamiento organizativo y analiza cómo esta visión puede ser aplicada al estudio de la empresa familiar teniendo en cuenta los diferentes niveles de análisis (individual, interpersonal y organizativo). La clasificación de la literatura parece más ordenada en el trabajo de este autor, ya que permite exponer con mayor claridad el avance en el conocimiento; sin embargo, su utilidad está muy limitada al estudio del comportamiento organizativo.

Un trabajo, más reciente que los anteriores, que intentó una evaluación de las investigaciones sobre la empresa familiar es el de Sharma, Chrisman y Chua (1997), planteado desde la perspectiva de la Dirección Estratégica. Estos autores destacan la necesidad de avanzar en el estudio de la empresa familiar desde esta óptica y para la clasificación utilizan el proceso de dirección estratégica: 1) metas y objetivos, 2) formulación y contenido de la estrategia, 3) implantación de la estrategia y 4) evaluación y control de la estrategia. Estos autores logran ordenar la variedad de trabajos existentes; sin embargo, el trabajo encuentra la misma carencia que el de Gibb Dyer (1994), es decir, la parcialidad de la visión con que se realiza el análisis.

El último trabajo de revisión del estado de la cuestión en empresa familiar es el de Sharma (2004) en donde se proporciona una valoración del estado de conocimiento de la empresa familiar a partir de la consideración de diferentes niveles de análisis: individual, grupal, organizativo y social. La revisión realizada por esta autora permite complementar con los trabajos de revisión previos comentados la visión de la empresa familiar, centrando el interés de los trabajos actuales de investigación para dedicar los esfuerzos de cara a ganar en ideas que permitan mejorar el funcionamiento de las empresas familiares.

Los trabajos que abordan algún tipo de revisión, general o específico, resultan útiles para plasmar los avances y consolidar ideas que

encuentran consenso entre los investigadores y que sirven de base en la construcción de teoría. La revisión bibliográfica realizada, de los últimos 25 años, para la elaboración de la presente investigación ha permitido emprender un análisis del estudio de la empresa familiar y esquematizar el conocimiento en función de una serie de clasificaciones para aportar nuevas ideas al debate en el campo. Los trabajos han surgido por dos vías: 1) la revisión cronológica realizada en las diferentes revistas, identificando los principales trabajos según los temas de estudio relacionados con la Dirección de Empresas y 2) la base de las referencias bibliográficas observadas en los trabajos que se consultaban a medida que se avanzaba en la investigación.

La acumulación de trabajos sobre empresa familiar es tan amplia que resulta difícil estructurar una clasificación susceptible de ser aplicada a los diferentes temas. Por lo tanto, se han tomado como referencia sólo aquellos trabajos que conforman el núcleo de la continuidad y profesionalización de la empresa familiar para lograr una armonía a la hora de desarrollar el hilo argumental del presente estudio. Para perfilar una interpretación de la bibliografía existente se ha tomado como base un conjunto de clasificaciones referidas al nivel de estudio, a las principales teorías y enfoques, a los temas de estudio y año de publicación y, finalmente, a la naturaleza de los estudios.

2.2.2. Principales teorías y enfoques

Existen dos claras tendencias en la investigación sobre empresa familiar que pueden identificarse como extremos de un mismo continuo: los estudios macro, a nivel organización, y los estudios micro, a nivel individuo. Ambas posturas han ganado una amplia representación en la bibliografía: la primera, identificando el solapamiento de sistemas y las características generales que esto conlleva en el desarrollo de la empresa familiar. La segunda, posicionándose principalmente en la persona del fundador para describir la empresa familiar y las características de la misma.

Entre los dos extremos se encuentra una posición intermedia, capaz de dar prioridad a las relaciones entre los miembros familiares y no familiares y empleados o no de la empresa para representar la realidad de la empresa familiar. Estos estudios están más orientados a temas tales como el conflicto, la participación de la familia en la empresa o el solapamiento de los roles entre las tareas propias de la familia y de la empresa.

Tabla 1 Análisis de los niveles de estudio

	Organización	Grupo (familia)	Individuo
Perspectiva interesada	Sistemas, racional y ciclo y desarrollo	Sistemas y ciclo y desarrollo	Fundador y ciclo y desarrollo
Teorías o enfoques	Recursos y capacidades, sistemas, agencia e institucionalista	Sistemas y teoría de campo	Agencia y teoría de campo
Aportaciones	Aspectos macro de la conformación de la empresa familiar a partir de la relación empresa y familia	Aspectos específicos de las interrelaciones entre los individuos familiares y no familiares. Temas de estudio relacionados con los roles, el conflicto, la participación.	Aspectos micro de la visión de la empresa o de la problemática a través de los participantes. Existe un especial énfasis en la persona del fundador.
Limitaciones generales	La visión macro no deja espacio para entender la conformación real de la empresa a partir de los dos sistemas destacados. No siempre en la realidad es posible separar ambos sistemas.	Si bien se ha trabajado mucho en el aspecto de las relaciones es necesario buscar más protagonismo de todos los potenciales actores internos y externos, familiares y no familiares.	Al centrarse los estudios en la persona del fundador pierden de vista a los demás participantes en las relaciones.

Fuente: Andrew (1989)

Las teorías utilizadas para respaldar las investigaciones en cierta medida condicionan el nivel de estudio. Así, el enfoque de sistemas pone énfasis en el todo como unidad de análisis, las interrelaciones, la influencia y la jerarquía entre las partes, destacando dos sistemas que se solapan, la familia y la empresa, ambos caracterizados por valores, reglas y objetivos diferentes (Lansberg, 1983). Una gran cantidad de modelos se crean a partir de este enfoque (Lansberg 1983; Roseblatt, Anderson y Jonson, 1985; Ward, 1987; Kepner 1991; Taguri y Davis, 1996). Otras teorías, más allá de la sistémica, también han intentado esclarecer el fenómeno. La teoría de campo, por ejemplo, surge ante las limitaciones de la teoría de sistemas (Riordan y Riordan, 1993), en donde los análisis quedan estancados en un nivel macro. Se trata de un enfoque alternativo para entender las decisiones

de dirección en las empresas familiares porque los propietarios administradores intentan alcanzar simultáneamente los objetivos empresariales y familiares para lograr el equilibrio en ambos sistemas.

Sin embargo, la sola consideración del propietario-fundador limita la comprensión del fenómeno en su integridad. La teoría de recursos y capacidades, en los últimos años, recoge la importancia de la empresa familiar en los trabajos, identificando que la esencia de la empresa radica en unos recursos que le son específicos y a partir de los cuales se crea la ventaja competitiva (Habbershon y Willians, 1999).

Cada una de las teorías destacadas para el estudio de la empresa familiar ha aportado nuevas visiones y elementos tendentes a descubrir el fenómeno, pero ninguna de ellas ha podido abastecer la comprensión total del mismo y aún quedan muchas preguntas relevantes a la deriva. Las limitaciones destacadas no significan el rechazo de una teoría sino que, una vez descubiertas y utilizadas, pueden permitir la generación de nuevas propuestas hacia el camino de teorías independientes, con argumentos lógicos y metodologías propias, desde la visión de la empresa familiar.

2.2.3. Criterios de éxito en la sucesión

El objetivo de este trabajo de investigación es identificar y describir aquellos factores que determinan el éxito o fracaso del proceso de sucesión de las empresas familiares.

De allí que es necesario clarificar previamente qué es lo que se entiende por sucesión exitosa y por contraposición fracasada, dada que, a partir de la revisión de la literatura, no se puede inferir un consenso sobre cuáles son los resultados de un proceso de sucesión que nos pueden llevar a determinar su éxito o fracaso.

Como señala Kesner y Sebra (1994), algunos autores definen este concepto como la ocupación de una vacante, otros definen el éxito como la ocurrencia de un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y para otros, viene dado por la reacción del mercado tras la sucesión. Para Friedman (1986), para el cual las medidas de resultado del proceso de sucesión vendrían dadas por indicadores múltiples, tales como, la evolución de la reputación de la empresa, la performance financiera, la rotación en los niveles directivos y la eficacia percibida del sistema de sucesión por parte de un informante clave de la organización.

En lo que a la empresa familiar se refiere, gran parte de los autores que tratan la cuestión de la sucesión asocian el éxito con criterios generales como la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia.

La integración de la siguiente generación en la empresa familiar puede tener una importancia estratégica para este tipo de organizaciones, hasta el punto que la integración exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas empresas familiares un fin tan importante como los objetivos de beneficio, los nichos de mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio.

Para Handler (1989) y Longenecker y Schoen (1978), consideran que la sucesión se produce de manera efectiva cuando un miembro de la familia de la siguiente generación asume el rol de liderazgo, así como la posición de liderazgo. Así mismo, para Longenecker y Schoen (1978) debe ocurrir además que el sucesor sea relativamente autónomo en dicho rol, particularmente en términos de su relación con su predecesor/padre y dado que es difícil determinar cuándo puede considerarse maduro a un sucesor y que variará de un individuo a otro, se considera que la séptima y última etapa o de sucesión madura comienza dos años después de la transferencia de la presidencia.

Otros autores consideran que una sucesión eficaz, implica que se mantenga el control del capital en manos de la familia. Churchill y Hatten (1987), considera que una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad y el control de los derechos de propiedad desde el actual director general al sucesor, además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica. Para estos dos últimos autores, lo más importante para que una sucesión pueda ser considerada exitosa es que el sucesor tenga la habilidad necesaria para mantener saneada a la empresa familiar por medio de un crecimiento sostenido y de una rentabilidad continuada.

Ampliando este planteamiento con la finalidad de determinar los criterios para evaluar el éxito en la sucesión en empresas familiares, podemos seguir a Kesner y Sebra (1994) cuando, a la hora de considerar las consecuencias de un proceso de sucesión, diferenciamos entre cuestiones de carácter organizativo y cuestiones relacionadas con los grupos de interés; en consecuencia, distinguiremos entre lo que podríamos denominar criterios “objetivos” para la definición del éxito, que estarían relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativos y criterios que podríamos considerar de tipo “subjetivo”, dado que intentarían captar qué consecuencias han tenido la sucesión sobre los distintos

grupos de interés en una empresa familiar de la siguiente generación, los directivos no familiares, otros empleados, entre otros.

2.2.4. La sucesión directiva en la empresa familiar

“Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión” (Aronoff y Ward, 1991). Esta importancia fundamental de la cuestión sucesoria es algo sobre lo que los investigadores del campo parecen estar de acuerdo. Es por tanto, uno de los temas más investigados, desde que, hacia la década de los setenta empezó a surgir una corriente de literatura relacionada fundamentalmente con la planificación fiscal en relación con la transmisión del patrimonio (Gersick, 1994). A partir de ahí el tema ha sido estudiado desde múltiples y diversos puntos de vista, poniéndose de manifiesto su enorme complejidad.

2.2.5. El problema de la secuencia directiva

La sucesión en el liderazgo ha sido reconocida durante mucho tiempo como una variable importante para la comprensión de los procesos organizativos dado que, a raíz de la sucesión, se suelen producir cambios en la organización. En particular, el cambio en el

máximo responsable de la organización (normalmente, el director general) puede llevar a alternaciones en las directrices y políticas de una empresa. La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier organización, dado que no sólo afecta a los miembros de la misma sino también a su clima económico y político (Kesner y Sehora, 1994). De acuerdo con Helmich (1975), esto es así porque el director general es la persona que en último término tiene el poder de decisión en una organización y ejerce su influencia a través de ciertos procesos fundamentales, como son: a) la asignación de recursos y recompensas organizativos, b) la definición de los objetivos organizativos, y c) la definición de la relación de la organización con el entorno, siendo probable, por tanto, que todos los empleados de la empresa experimenten algún efecto como consecuencia de una sucesión.

2.2.6. La sucesión en la empresa familiar

Parece existir un acuerdo entre los investigadores en el campo de la empresa familiar acerca de que el principal problema al que se enfrenta este tipo de organizaciones es el de la sucesión. De hecho, el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave de desaparición de las empresas familiares en todos aquellos ámbitos geográficos donde se ha estudiado (Gallo, 1995). La importancia del fenómeno sucesorio es tal que algunos autores ponen el énfasis en esta

característica para definir a la empresa familiar, como es el caso de Ward (1987), que considera una empresa como familiar en la medida en que exista intención de transferirla a la siguiente generación de la familia.

La sucesión o traspaso de la batuta, en la empresa familiar es un tema al que se ha referido numerosos autores de muy diversas maneras. Así por ejemplo, hay quienes se refieren a él de forma general en términos de sucesión en el control de la empresa (Barnesw y Hershon, 1976), sucesión en el liderazgo (Longenecker y Schoen, 1978), o traspaso del poder y/o de la gestión (Aragónés Signes, 1992; Borrego Rodríguez, 1994).

De forma más concreta, la sucesión en la empresa familiar ha sido definida como “el traspaso de la batuta del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que será tanto un miembro de la familia como una persona no miembro de la familia, es decir, un directivo profesional (Berkhard y Burke, 1983). Otros autores, en cambio, han diferenciado dos ejes en esa “batuta directiva”: el de propiedad y el de la dirección, como es el caso de Churchill y Hatten (1987) según los cuales “existen dos aspectos de esta transferencia de control o poder: una transferencia de propiedad o control de los derechos de propiedad del negocio y una transferencia del control directivo de las operaciones de la empresa y de la dirección

estratégica; una mala dirección de la empresa puede hacer que la transferencia de unos derechos de propiedad sea irrelevante”.

2.2.7. Importancia de la empresa familiar

Aun cuando los primeros signos de interés por el tema de la empresa familiar se remonta a la década de los cincuenta, pudiéndose destacar el trabajo pionero de Christensen en 1953, la investigación en esta área ha sido relativamente escasa hasta 1975, siendo Donnelly (1964) y Levinson (1971) dos de los pocos teóricos que han investigado activamente sobre el fenómeno de la empresa familiar durante estos primeros años de desarrollo del campo (Handler, 1989). Este fenómeno como objeto de estudio parece estar recibiendo poca importancia creciente desde mediados de los años ochenta (Gersick, 1994). Así, por una parte, son cada vez más los profesionales y académicos procedentes de diferentes disciplinas que se identifican con el campo y por otra parte, empiezan a surgir organizaciones que están implicadas activamente en los distintos aspectos relacionados con la empra familiar.

Este creciente interés por el tema familiar puede resultar sorprendente y puede incluso conducirnos a cuestiones si realmente este tipo de organizaciones merece el elevado grado de atención que se le está prodigando últimamente. Si bien dar respuesta a esta cuestión es

complicado, algunas cifras pueden ayudarnos a señalar la importancia de este tipo de organizaciones para la economía de un país. En este sentido, algunos estudios realizados en Estados Unidos, muestran que en este país el 95% de las empresas son familiares, las cuales producen el 50% del PNB y dan empleo al 42% de la población activa (Gallo, 1995). Por otra parte en el Reino Unido, un estudio realizado por la organización Stoy Haward en 1990 muestra cifras similares en cuanto que el 76% de la muestra de empresa eran familiares (Welsch, 1991). En la misma línea, Donckels y Frohlich (1991), a partir de un estudio bajo el marco del proyecto STRATOS (Strategic Orientations of Small and Medium-Sized Enterprises) que cubre 1,132 empresa en ocho países europeos, obtienen las cifras que aparece en la tabla 2, en cuanto a participación de empresas familiares en el total de la muestra. De los datos se concluye que la empresas familiares son mayoría en los ocho países objeto de análisis, destacando especialmente su importancia en Austria y en Alemania.

Tabla 2 Participación relativa de empresas Familiares

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

Fuente: Donckels y Frolich (1991)

En este sentido, el Instituto de la Empresa Familiar considera que “en el futuro, tanto a medio como largo plazo, la sociedad deberá contar con ellas aún más que en la actualidad con la aportación al desarrollo socioeconómico por tres razones: por su mayor capacidad para crear empleo; por su capacidad para transmitir los valores familiares en el ámbito de trabajo”

Entre estas razones, podemos destacar las siguientes:

- a) Dadas las características del entorno económico actual, el seguir una carrera en empresas privadas (ajenas a las familiares) o en actividades profesionales (derecho, medicina, finanzas, entre otras) parece menos seguro y satisfactorio que la posibilidad de desarrollar

una carrera profesional en una empresa familiar, al ser considerada por los sucesores como una opción bastante atractiva.

- b) La participación en el capital de la empresa familiar es una opción cada vez más apreciada en los mercados bursátiles.
- c) El retorno a la familia y a los valores familiares en la década actual como antídoto ante los serios problemas que experimenta la sociedad en la actualidad (criminalidad, pobreza, educación, salud, entre otros).
- d) El rol crucial que las familias continuarán jugando en la creación y primeras fases de desarrollo de las empresas al proporcionar capital, fuerza de trabajo motivada y de confianza y apoyo psicosocial para los traumas de la actividad empresarial.
- e) Desde el punto de vista de la política económica, se está produciendo una comprensión de las especiales necesidades de este tipo de empresa que se ha traducido, por ejemplo en una reducción de los niveles impositivos a los que se ven sometidas, especialmente en el momento de la sucesión.
- f) La tendencia hacia las interacciones empresariales basadas en las relaciones, tanto dentro como entre organizaciones. El mantenimiento de la propiedad de un negocio dentro de una familia

aumenta la probabilidad de que los líderes piensen en el largo plazo y concedan una mayor importancia a las relaciones interpersonales lo cual conduce a formas de comportamiento éticas.

2.2.8. Dimensiones del concepto de empresa familiar

De la revisión de la literatura realizada puede concluirse que no existe un concepto generalizado acerca de lo que define una empresa familiar. De esta forma, podemos encontrarnos con una amplia diversidad de definiciones, guardando incluso algunas de ellas muy pocos aspectos en común. En un primer intento de aproximación al concepto de empresa familiar, en la tabla N° 3, aparecen reseñadas algunas de las definiciones ofrecidas por los distintos autores que lo han investigado desde diversos puntos de vista, así como aquellas dimensiones o aspectos más sobresalientes de cada definición.

Tabla 3 Definiciones alternativas del concepto de empresa Familiar

Autores y año	Definición de empresa familiar	Dimensiones
Riordan y Riordan (1993)	Este estudio define a la pequeña empresa familiar como “una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familiar y donde están empleados dos o más miembros de la familiar”	- Propiedad/dirección familiar. - Implicación familiar/subsistemas interdependientes.
Welsh (1993)	“Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección”	- Propiedad/dirección familiar.
Davis y Tagiuri (1994)	“empresas controladas por familias donde dos o más individuos simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos”.	- Propiedad/dirección familiar.
Leach (1994)	“una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia”.	- Propiedad/dirección familiar. - Implicación familiar/subsistemas interdependientes.
Astrachan y Kolenko (1994)	Definen a la empresa familiar como aquella en que: “La propiedad es familiar en más de un 50% para empresas privadas o más de un 10% en públicas. Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar”.	- Propiedad/dirección familiar. -Implicación familiar/subsistemas interdependientes. -Transferencia generacional
Borrego Rodríguez (1994)	Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, con “aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan.	- Propiedad/dirección familiar. -Implicación familiar/subsistemas interdependientes.

Fuente: elaboración propia.

No obstante y como se puede apreciar en el cuadro anterior, a pesar de esta falta de consenso sobre lo que define a una empresa familiar, parece haber acuerdo general en cuanto a que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen, individual o conjuntamente, a la definición de este tipo de organizaciones son: la propiedad/dirección de los miembros de una familiar, la implicación familiar y la transferencia generacional.

2.2.9. Propiedad/dirección de los miembros de la familia

Algunas definiciones de empresa familiar están concebidas en torno a aquellas personas que ostentan la propiedad y/o dirección de la misma. En este sentido, Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson (1985) opinan que se la podría definir como cualquier empresa en la cual la propiedad o el control mayoritario resida en una única familia, estén o no otros miembros de la familia (aparte del propietario/fundador) directamente implicados en la empresa y la consideren o no los miembros de la familia como una empresa familiar.

Dyer (1986), en su estudio sobre el cambio cultural en las empresas familiares, define este tipo de organización como aquella en la que las decisiones relacionadas con su propiedad o dirección están influidas por una relación con una familia (o familias). Según este autor, en algunas empresas familiares, la propiedad y dirección están totalmente

en manos de una única familia, mientras que en otras existe sólo un control parcial de estos dos factores clave. A su vez, establece la existencia de otros tipos de empresas familiares. Así nos encontramos, en primer lugar, con la llamada empresa de propiedad ausente, en la que, si bien la familia propietaria toma todas las decisiones en relación a la propiedad, son directivos no familiares los que están a cargo de la dirección del negocio y, en segundo lugar, con la empresa familiar latente, donde un miembro de la familia dirige el negocio pero los demás no tienen relación visible con la empresa.

Sin embargo, este último caso puede ocurrir que, a medida que pasa el tiempo y los hijos del propietario maduran, empiezan a desear la implicación familiar; produciéndose rápidamente un cambio en la naturaleza de la relación entre la familia y la empresa. En algunos casos, el propietario puede, a veces inconscientemente, tomar decisiones basadas en los problemas y necesidades familiares, en cuyo caso, puede parecer que la empresa carece de implicación familiar cuando en realidad la conexión es bastante fuerte.

De la definición de Gallo y García Pont (1989), se deriva la necesidad de distinguir la empresa familiar propiamente dicha de lo que estos autores denominan empresas individuales y empresas artesanales, que son aquellas que, aun estando íntimamente relacionadas con una familia, no tienen intención o capacidad para desarrollarse y crecer.

Distinguen además las empresas de capital familiar, que son aquellas en las que parte o la totalidad del capital está en manos de una familia, que incluso conservan el nombre familiar, pero en las que las responsabilidades directivas han sido asignadas sobre la base de la competencia profesional y no de la pertenencia de la familia, y por tanto, es poco probable que la cultura de estas empresas se vea influida por los valores familiares que, según los autores, es lo que al fin y al cabo define a una empresa como familiar. Por tanto, podemos concluir que estos autores utilizan los parámetros de tamaño y posibilidad de control (en función del porcentaje de capital poseído por la familia) para definir a la empresa familiar como aquella donde los valores predominantes son los de la familia propietaria.

2.2.10. La implicación familiar/subsistemas interdependientes

La dimensión de la propiedad/dirección discutida en el apartado anterior no basta, según algunos autores, para definir a una empresa familiar. En este sentido, Litz (1995) establece como un primer elemento definitorio el que la propiedad y la dirección de la empresa estén concentradas en una unidad familiar, pero afirma que la tarea de definir a una empresa estén concentradas en una unidad familiar, pero afirma que la tarea de definir a una empresa familiar como familiar se complica por la posibilidad de que los miembros de la organización tengan preferencia por las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares. De esta manera, el autor defiende que en la definición

de empresa familiar habría que incluir dos dimensiones: la dimensión estructural, que hace referencia a la propiedad/dirección y la dimensión intencional, que hace referencia a si los miembros de la empresa familiar desean que se logre, se mantenga y/o se incremente la implicación familiar en las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo. Por tanto, y como señala Handler (1990), las empresas familiares son únicas en estructura y propósito debido a que miembros de la familiar implicados en la empresa y a que existen determinados objetivos que la familia propietaria impone a la empresa.

Lansberg (183) considera que la empresa familiar existe sobre los límites de dos instituciones sociales cualitativamente diferentes, la familia y la empresa. El fundador, por tanto, se ve “atrapado” cuando los valores y objetivos, muchas veces contradictorios, de ambas instituciones se solapan. Este solapamiento es la fuente de estrés al que se enfrenta el fundador al intentar adoptar estrategias para dirigir la empresa.

Por su parte, Churchill y Hatten (1987) intentan clarificar aún más el concepto de empresa familiar distinguiéndola de la empresa dirigida por el propietario. Para esta finalidad plantean que las relaciones entre un directivo-propietario, su empresa y su familia pueden caracterizar según se detalla: la intersección del propietario-directivo con su empresa representa la implicación emocional, física y financiera del

primero con la segunda. Esta implicación es normalmente bastante importante y de hecho, el propietario y la empresa son esencialmente una única entidad en las primeras etapas de la vida de esta última. Por otra parte, la intersección entre el propietario y la familia representa la implicación del propietario directivo con su esposa, sus hijos, sus hermanos, sus padres, entre otros. La falta de coincidencia de los sectores de la familia y del negocio significa sólo que los miembros de la familia no están directamente implicados en la empresa; no quiere decir que la empresa no compita con la familia por el tiempo del propietario-directivo ni que las consideraciones familiares (gastos de la educación de los hijos, planes de jubilación, entre otros) no tengan una influencia considerable sobre los objetivos y las estrategias empresariales.

Por otra parte, las empresas familiares suelen ser percibidas en el mercado como sólidas y fiables, de ahí que muchos clientes prefieran hacer negocios con una empresa que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con una dirección y un personal ajenas a la familia. Además, el compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada a los clientes y una calidad de servicio más alta (Leach, 1993; Gallo, 1995; Poza 1995).

Otro concepto que suele estar asociado con la empresa familiar es el de orgullo (Kets de Vries, 1996; David, 1983). Las personas que dirigen empresas familiares por lo general se encuentran sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Por su parte, el personal se encuentra orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familiar y con lo que están haciendo. Esta característica se traduce a menudo en un poderoso instrumento para el marketing, debido a la estrecha relación que se establece con el cliente y al valor que éste le otorga al hecho de que la empresa esté en manos de una familia. El compromiso, la imagen de fiabilidad y este sentido de orgullo que caracterizan a una empresa familiar están integrados en la idea de reputación a la que se refiere Grant (1992) como otro de los recursos intangibles fuente de ventaja competitiva.

Estas características distintivas de la empresa familiar. Que podemos considerar como la base potencial para su ventaja competitiva, tiene como consecuencia el que la formulación de estrategias en estas empresas no se base exclusivamente en criterios de tipo económico, sino que, además, se presta atención a lo que Barney (1992) ha dado en denominar fenómenos intraorganizacionales socialmente complejos, que son aquellos que permiten a una organización concebir, elegir e implementar estrategias debido a los valores, creencias, símbolos y relaciones interpersonales que poseen sus individuos o grupos. Entre este tipo de fenómenos podemos incluir la cultura organizativa, la confianza, la reputación de una organización entre sus clientes, el

trabajo en equipo entre directivos y trabajadores, la amistad entre los directivos de la organización (lo cual en una empresa familiar es llevado a su grado máximo por la existencia de relaciones familiares entre ellos, obviamente siempre y cuando estas sean saludables).

2.2.11. Transferencia generacional

El tercer aspecto fundamental en cuanto al concepto de empresa familiar es la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Para Ward (1987), es precisamente esta transferencia de la empresa a la siguiente generación de una familia lo que define a la empresa familiar como tal. Las empresas raramente se fundan intencionalmente como familiares sino que, más bien, se trata de un proceso creador cuya iniciativa toma una persona, el fundador, con un fuerte deseo de independencia y que suele considerar la empresa como suya, La familia, aun siendo una fuente de apoyo y quizás incluso de empleados, permanece en segundo plano. El carácter familiar vendrá más tarde cuando llega un momento en que estos mismos fundadores ansían dejar sus empresas como legado para sus hijos. Este deseo normalmente empieza a tomar forma cuando los hijos e hijas entran en sus años de adolescencia, hacen preguntas sobre la empresa y quizás comienzan a trabajar en ellas a tiempo parcial y se hace más apremiante a medida que el propietario de la empresa envejece. Entre las posibles razones que hacen que los fundadores deseen transmitir su empresa a sus hijos

están él proporcionales oportunidades para gozar de libertad, autonomía y control sobre su destino y experimentar un desarrollo personal. Por otro lado, es una forma de perpetuar la tradición familiar y la gerencia empresarial.

Por su parte Churchill y Hatten (1987) afirman que se puede hablar de empresa familiar cuando hay algún miembro de la familia, aparte del propietario, que está implicado en la empresa y sobre todo, cuando existen transferencias de poder entre los miembros de la familia “no basta en el mercado”, es decir, cuando se presume que un miembro más joven de la familia asumirá el control del negocio sobre la base de las relaciones que hay entre las partes tanto dentro de la familia como dentro de la empresa. Esta transferencia de poder, propiedad y control se produce en respuesta a las fuerzas biológicas naturales (el “imperativo biológico”) de cambio y no son transacciones impulsadas por las fuerza del mercado. De este modo, los lazos familiares y el imperativo biológico introducen la posibilidad de la sucesión familiar como una alternativa a la venta de la empresa. La elección de un sucesor, su formación y su desarrollo y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares.

2.2.12. Planteamientos integradores para el estudio de la empresa familiar

A partir de la discusión anterior y ante la multiplicidad de definiciones existentes, consideramos conveniente especificar en este punto qué criterios son los que adoptaremos como más relevantes a la hora de definir una empresa como familiar antes de ofrecer una serie de planteamientos teóricos integradores para el estudio de este tipo de organización. A tal fin, hemos considerado oportuno seguir a Shanker y Astrachan (1996) cuando plantean una clasificación de las definiciones de empresa familiar en tres niveles, cada uno de los cuales representa un grado distinto de implicación familiar en el negocio.

En el presente trabajo de investigación adoptaremos la definición más estricta de empresa familiar, es decir: Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde sea procedido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.

El planteamiento de la teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo austriaco Von Bertalanffy (1951) al comprobar como muchos de los

principios y conclusiones de ciencias como la física la biología, la psicología o la sociología tiene validez en otros campos cuando tratan de analizar objetos que pueden ser considerados como sistemas. Los fundamentos del planteamiento de sistemas incluyen el énfasis en la totalidad como unidad de análisis, la interrelación de las partes, la jerarquía, la apertura y la interacción (Hollander y Elman, 1988).

En este sentido “la escuela de sistemas considera a la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente, incluyendo sus inputs, procesos, outputs, circuitos feedback y el entorno en el que opera”. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros.

Por su parte, Donckels y Frohlich (1991) añaden un grado de mayor complejidad, diferenciando las cuatro áreas principales de una empresa familiar: familia versus empresa y dirección versus propiedad. Además, estos autores incluyen en su modelo la representación de las interrelaciones entre la empresa y el entorno, utilizando a la cultura como marco tanto de las oportunidades como de los riesgos.

El planteamiento evolutivo

Otra importante área de investigación sobre las dinámicas de la empresa familiar está relacionada con el análisis de fases y modelos de crecimiento (Hollander y Elman, 1988). Los diversos modelos desarrollados identifican periodos de estabilidad y de transición que se alternan en respuesta a las necesidades cambiantes e interactivas de la empresa, la familia y los individuos dentro y fuera de la familia. En función del aspecto de la empresa familiar que se describa, se pueden distinguir tres planteamientos: a) el que relaciona la etapa evolutiva de la empresa con la progresión generacional de la familia (Hershon, 1975); b) el que analiza la interacción entre las necesidades evolutivas de la empresa y la etapa de la vida de distintos individuos cruciales para la misma, tales como el fundador (Danco, 1992), el sucesor (McGivern, 1978) o la evolución de la relación padre-hijo (Davis y Tagiuri, 1994); y c) el que considera la interacción de tres conjuntos de ciclos vitales: el de la empresa, el de la familia y el de los individuos clave (McWhinney, 1984, en Hollander y Elman, 1988; Ward, 1987).

Para cada uno de los tres subsistemas propiedad, familia y empresa, existe una dimensión evolutiva independiente. Las progresiones evolutivas de cada una de ellas influyen en las demás pero también son independientes. Describiremos a continuación brevemente cada una de estas dimensiones:

La dimensión evolutiva de la propiedad: Basada en los trabajos de Ward (1987, 1991), refleja de una manera simplificada la amplia variedad de modalidades que puede adoptar la distribución de la propiedad de una empresa familiar, además de recoger la evolución de esta dimensión que se suele producir más frecuentemente en las empresas de este tipo. La mayoría de las empresas comienzan con un propietario único (o bien una pareja propietaria o un pequeño número de socios) y con el primer traspaso generacional suelen convertirse en sociedades de hermanos que, a su vez, en el traspaso a la tercera generación se convertirán en consorcio de primos. Existen sin embargo, otras posibilidades, como la reproducción de la misma figura en el cambio de generaciones, como sería el caso de que existiera un único sucesor o que uno de los hermanos o primeros que constituyen la segunda o posteriores generaciones compren sus participaciones a los demás y se convierten en único propietario.

La dimensión evolutiva de la familia: Esta dimensión describe la evolución estructural e interpersonal de la familia sobre la base de diversos estudios realizados acerca del desarrollo individual y los ciclos de vida familiares. Las cuatro etapas que se identifican vienen definidas por la edad de los miembros de cada generación que están implicados en la empresa. La primera etapa, familia empresaria joven, en un periodo de intensa actividad en la que se define una relación matrimonial que pueda apoyar el rol de propietario-directivo, se produce el nacimiento y la crianza de los hijos y se forma una nueva

relación con los padres que van envejeciendo. Entre diez y quince años después, la familia entra en la etapa de entrada en la empresa, donde se produce el movimiento de la generación más joven desde la infancia hacia una vida de adultos productiva y se decide si se incorporan o no a la empresa, bajo qué criterios de entrada y con qué expectativas profesionales. A medida que sus padres van entrando en la década de los cincuenta y la generación más joven está en los veinte o en los treinta, la familia está en la etapa denominada trabajando juntos, caracterizada por unas complejas relaciones entre padre, hijos, hermanos, parientes políticos y primos de muy diversas edades. Se pone a prueba la capacidad de la empresa para satisfacer tanto las necesidades financiera creciente de la familia como a las aspiraciones de los miembros de la familia cualificados.

Finalmente, en la etapa de traspaso de la batuta, la preocupación general es la de la sucesión que, aunque a menudo es considerada como una cuestión de la empresa, tiene también una enorme importancia en el círculo de la familia. Toda esta problemática adquiere una complejidad aun mayor cuando se mezclan los ciclos evolutivos de varias familias a la vez, lo cual suele ocurrir cuando se alcanzan las etapas de sociedad de hermanos o consorcio de primos en la dimensión de propiedad.

El planteamiento de la dirección estratégica

Diversos trabajos han abordado la cuestión del management y la planificación estratégica en la empresa familiar (Ward, 1987; Becker y Tillman, 1991; Levinson, 1991; Nelson, 1991). Sin embargo, la necesidad de estudiar este tipo de organizaciones bajo un enfoque de dirección estratégica ha sido reconocida recientemente por varios investigadores. Estos autores, a partir de la revisión de la literatura sobre empresa familiar, llegan a la conclusión de que, si bien se ha logrado identificar y diagnosticar muchos de los problemas de la dimensión familiar y la forma en que se originan y afectan a la dimensión empresarial, no sea tratado la forma en que estos problemas y sus soluciones afectan a los procesos de dirección estratégica de la empresa familiar, su performance económica o el logro de sus metas y objetivos.

Por lo tanto, el proceso básico de dirección estratégica es similar para las empresas familiares y no familiares. Sin embargo, existen particularidades importantes en lo que se refiere a los objetivos que se persiguen, la manera en que el proceso se desarrolla y los participantes en el mismo, dado que la influencia, los valores y los intereses de la familia que ejerce el control tienen una importancia primordial. La clave está entonces en entender estas influencias y la forma de aprovechar las fortalezas potenciales que implican, a la vez que se tratan las debilidades que también pueden suponer para la empresa. En

este sentido, los autores se declaran en la línea de los “teóricos de sistemas” que reconocen la importancia de ambos subsistemas, el familiar y el empresarial y buscan formas de integrarlos de manera eficaz de tal modo que el sistema global logre alcanzar sus objetivos, ya estén éstos orientados a la familia o al negocio.

2.2.13. Criterios de éxito en la sucesión

Nuestro principal propósito con el presente proyecto de investigación se centra en intentar identificar y describir aquellos factores que determinan el éxito o el fracaso del proceso de sucesión en las empresas familiares. De ahí que sea absolutamente necesario clarificar previamente qué es lo que se entiende por sucesión exitosa y, por contraposición, fracasada, dado que, a partir de la revisión de la literatura realizada, no podemos inferir que exista consenso sobre cuáles son los resultados de un proceso de sucesión nos pueden llevar a determinar su éxito o fracaso. Como ya, se ha mencionado en el epígrafe 1.2.1, el hecho de que los investigadores no enfoquen el problema de la sucesión desde un mismo punto de vista, provoca que exista falta de consistencia en cuestiones tales como la consideración de un proceso sucesorio como exitoso. Así, y tal y como señalan Kesner y Sebra (1994), algunos autores definen este concepto como la ocupación de una vacante, otros definen el éxito como la ocurrencia de un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y, para otros, viene dado por la reacción del mercado tras la sucesión. No obstante,

en la literatura podemos encontrar autores como Friedman (1986) para los que las medidas de resultado del proceso de la sucesión vendrían dadas por indicadores múltiples, tales como la evolución de la reputación de la empresa, la performance financiera, la rotación en los niveles directivos y la eficacia percibida del sistema de sucesión por parte de un informante clave de la organización.

En lo que a la empresa familiar se refiere, gran parte de los autores que tratan la cuestión de la sucesión asocian el éxito con criterios generales como la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia. De hecho, se parte de la idea de que el "sueño dorado" de todo fundador es lograr que su empresa continúe en activo en manos de sus herederos (Danco, 1980, 1992; Nelton, 1986; Ward, 1987; Barach y Ganitsky, 1995; Poza, 1995). La integración de la siguiente generación en la empresa familiar puede tener una importancia estratégica para este tipo de organizaciones, hasta el punto de que "la integración exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas empresas familiares un fin tan importante como los objetivos de beneficio, los nichos de mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio" (Barach 1988). En este sentido, Longenecker y Schoen (1978) y Handler (1989) consideran que la sucesión se produce de manera efectiva cuando un miembro de la familia de la siguiente generación asume el rol de liderazgo, así como la posición de liderazgo (título de presidente). Así mismo, para Longenecker y Schoen (1978) debe ocurrir además que el sucesor sea

relativamente autónomo en dicho rol, particularmente en términos de su relación con su predecesor/padre y, dado que es difícil determinar cuándo puede considerarse maduro a un sucesor y que variará de un individuo a otro, se considera que la séptima y última etapa o de sucesión madura comienza después de dos años después de la transferencia de la presidencia.

Aronoff y Ward (1990, en Goldberg [1991]) destacan también esta necesidad de autonomía cuando señalan que la sucesión efectiva implica un momento claramente señalado en el tiempo en el que el actual ocupante del puesto se retira de la escena permitiendo, por tanto, que el nuevo director general opere sin interferencias. Otros autores consideran que una sucesión eficaz implica que se mantenga el control del capital en manos de la familia; así, Goldberg (1991), en la misma línea que Churchill y Hatten (1987), considera que una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad y el control de los derechos de propiedad desde el actual director general al sucesor, además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica. Para estos dos últimos autores, lo más importante para que una sucesión pueda ser considerada como exitosa es que el sucesor tenga la habilidad necesaria para mantener saneada a la empresa familiar por medio de un crecimiento sostenido y de una rentabilidad continuada.

De lo anterior podemos deducir que no existe consenso sobre qué es lo que hay que tener en cuenta a la hora de evaluar un proceso sucesorio como exitoso o fracasado, de hecho, parece existir cierta confusión sobre lo que es una sucesión efectiva, es decir, que se haya producido de hecho, y una sucesión eficaz o exitosa, es decir, que tenga consecuencias positivas. Así Dyer (1986) señala la dificultad para diferenciar una transición exitosa de otra que no lo es, ya que algunas empresas familiares pueden llevar a cabo un proceso sucesorio que sea un éxito desde el punto de vista del negocio, pero donde las relaciones familiares quedan prácticamente destruidas y a la inversa, en otras ocasiones se mantiene la armonía dentro de la familia a expensas de la empresa, de ahí que el autor considere una transición como exitosa cuando tanto la familia como la empresa mantienen una relativa eficacia después de que la sucesión ha tenido lugar.

En la misma línea Friedman (1991) afirma que deberían tenerse en cuenta consideraciones tanto familiares como empresariales al hablar de eficacia de los procesos sucesorios. Ampliando este planteamiento y con la finalidad de determinar los criterios para evaluar el éxito en la sucesión de las empresas familiares, podemos seguir a Kesner y Seborá (1994) cuando, a la hora de considerar las consecuencias de un proceso de sucesión, diferencian entre cuestiones de carácter organizativo y cuestiones relacionadas con los grupos de interés, en consecuencia, distinguiremos entre lo que podríamos denominar criterios objetivos para la definición del éxito, que estarían relacionados con el efecto de

la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativos y criterios que podríamos considerar de tipo subjetivo, dado que intentarían captar que consecuencias ha tenido la sucesión sobre los distintos grupos de interés en una empresa familiar, ya sean éstos los fundadores, sus esposas, los miembros de la familia de la siguiente generación, los directivos no familiares, otros empleados, entre otros.

Criterios objetivos

Es muy habitual encontrar en la literatura que al conceptualizar como exitosa una sucesión, tienen en cuenta el hecho de que la misma tenga efectos positivos sobre la eficacia o resultados de la empresa. Sobre la cuestión de cómo medir la eficacia organizativa ha existido y existe un considerable debate, pero, al mismo tiempo y como señala Robinson (1982), las opiniones parecen coincidir en la consideración de la eficacia organizativa como un concepto multivariante, pudiéndose tomar como indicadores, factores tales como, el crecimiento de las ventas (Dyer, 1986; Churchill y Hatten, 1987; Ward, 1987; Hander, 1989), el crecimiento de los beneficios y de la rentabilidad (Dyer, 1986; Lea, 1993; Astrachan y Kolento, 1994), los incrementos de productividad (Lea, 1993) y la creación de empleo (Dyer, 1986, Astrachan y Kolenko, 1994).

Criterios subjetivos

Cuando se considera la problemática de la empresa familiar, parece existir un consenso absoluto entre los autores en cuanto a que este tipo de empresas debe sus especiales características y como consecuencia, sus ventajas e inconvenientes particulares, a la implicación en la gestión de una o de varias familiar. Por consiguiente, la gestión de las empresas familiares se caracteriza por la introducción de elementos emocionales a la hora de tomar decisiones que pueden estar afectando a la supervivencia futura de la empresa. Dada esta elevada implicación y compromiso de la familia en el negocio, las relaciones interpersonales e intergrupales en una empresa familiar tienen connotaciones particulares si se les compara con la gestión de otro tipo de organizaciones. Por lo tanto, entiendo que no es suficiente limitar la consideración de éxito o fracaso de un proceso sucesorio al análisis de elementos puramente objetivos tales como los mencionados líneas arriba, ya que el grado de satisfacción que experimentan determinadas personas o grupos de interés con el mismo puede condicionar en gran medida el éxito futuro de la empresa.

Por su parte Dyer (1986) afirma que es necesario tener en cuenta la buena marcha de la familia después de la transición, la cual puede determinarse utilizando criterios como el grado de satisfacción de las necesidades y deseos de la familia, la habilidad para resolver los problemas y amenazas a los que ésta se enfrenta y el hecho de que las

relaciones familiares sean satisfactorias. A este respecto, algunas de las preocupaciones que presentan los familiares, trabajen o no en la empresa, tienen que ver con sus ingresos, los conflictos familiares, las políticas de dividendos y el disponer de un lugar en la empresa para sus propios hijos.

2.3. Definición de conceptos

Autopercepción: La clasificación de una empresa como familiar o no familiar debería dejarse a juicio del director general.

Cultura Familiar: Es el resultado de los valores y normas del fundador que han echado raíces en la familia y su historia, basada en la ética, las normas y los valores presentes en una familia.

Conflictos emocionales: El sistema familiar se rige por las emociones, mientras que el empresarial está basado en la racionalidad. En el ámbito familiar prevalece la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial rige el rendimiento y los resultados.

Confianza: El contexto familiar caracterizado por la armonía, los principios y valores compartidos, tienen más posibilidades de fomentar una relación e calidad entre los miembros de la familia sobre la base de la confianza.

Empresa Familiar: La empresa familiar como “una empresa familiar es como una empresa gobernada o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir la visión forma o implícita de la empresa mantenida por los miembro de la misma familia o de un pequeño número de familiar”.

Implicación familiar: Es aquella en la que hay miembros de la familia implicados en la empresa existen determinados objetivos impuestos por la propiedad familiar.

Propiedad y gestión: Se define como una organización en la que la política y la dirección estás sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares.

Propiedad, Gestión y continuidad: Toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y existe un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar.

Propiedad Psicológica: 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.

Relevo generacional: 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.

Sucesión: Es el paso de una generación a otra en una familia empresarial implicando el cambio de liderazgo, es un proceso complejo y duradero, que normalmente atraviesa con muchas dificultades y con problemas emocionales tanto por parte del personal como de la familia. En este traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar.

Transferencia generacional: Se puede hablar de empresa familiar cuando hay algún miembro de la familia, aparte del propietario, que está implicado en la empresa y sobre todo, cuando existen transferencias de poder entre los miembros de la familia “no basadas en el mercado”, es decir, cuando se presume que un miembro más joven de la familia asumirá el control del negocio sobre la base de las relaciones que hay entre las partes tanto dentro de la familia como dentro de la empresa.

2.4. Hipótesis y Variables

2.4.1. Hipótesis

a) Hipótesis general

Ho: La sucesión de las empresas familiares no influye en la performance financiera del sector de restaurantes.

H1: La sucesión de las empresas familiares influye en la performance financiera del sector de restaurantes.

b) Hipótesis específicas

Primera Hipótesis

Hipótesis Nula

“El compromiso con la empresa familiar no afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes”

Hipótesis Alterna

“El compromiso con la empresa familiar afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes”

Segunda Hipótesis

Hipótesis Nula

“La confianza entre los miembros de la familia no afecta significativamente la sucesión de las empres familiares del sector de restaurantes”

Hipótesis Alterna

“La confianza entre los miembros de la familia afecta significativamente la sucesión de las empres familiares del sector de restaurantes”

Tercera Hipótesis

Hipótesis Nula

“El sentimiento de propiedad no afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes”

Hipótesis Alterna

“El sentimiento de propiedad afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes”

Cuarta Hipótesis

Hipótesis Nula

“La implicación del sucesor no afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes”

Hipótesis Alterna

“La implicación del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes”

Quinta Hipótesis

Hipótesis Nula

“La formación y experiencia del sucesor no afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes”

Hipótesis Alterna

“La formación y experiencia del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes”

2.4.2. Definición y operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA
Variable dependiente Performance financiera	Rendimiento financiero obtenido como resultado de un ejercicio empresarial.	El rendimiento financiero es la relación de las ventas entre el capital.	Rendimiento promedio	Ratio
Variable independiente: Factores que afectan la sucesión de las empresas familiares:			Compromiso con la empresa familiar	Intervalo
Compromiso	Identificación con la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.	Cuestionario valido y confiable auto administrado de factores de éxito de la sucesión familiar	Confianza entre los miembros de la familia	
Confianza	Seguridad que el predecesor en el sucesor o en algo.		Sentimiento de propiedad	
Propiedad	Sentido de pertenencia de algo.		Implicación del predecesor en la formación del sucesor	
Implicación predecesor	Grado de compromiso del fundador de la empresa con el sucesor.		Aspectos y del sucesor	
Formación	Acciones relacionadas con la capacitación teórica y práctica de una persona.			

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El estudio desarrollado es de tipo básico, ya que su objetivo es contrastar con la realidad la importancia e influencia de la sucesión de las empresas familiares del sector restaurantes y su relación con la performance financiera.

3.2. Diseño de investigación

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo y correlacional dada la naturaleza de los objetivos y las hipótesis que se han contrastado.

3.3. Métodos de investigación

El método de investigación que se utilizó fue descriptivo y correlacional, ya que primero describimos los fenómenos que abarcan la sucesión de las empresas familiares y su relación con la performance financiera, para posteriormente establecer el grado de correlación entre estas dos variables materia de investigación.

3.4. Población y muestra de estudio

3.4.1. Población

La población de estudio está determinado por las empresas familiares del sector de restaurantes, ubicados en el distrito de Tacna, los cuales ascienden a un número de 985 microempresas activas, según información de la SUNAT (2015).

3.4.2. Muestra

Variables que intervienen

- a) Niveles de Confianza ($1-\alpha$): La determina el investigador y mide el grado de confianza del estudio. Puede variar entre 90% y 99%
- b) Los Valores en la Distribución Normal (Z) estandarizada correspondiente al valor elegido se encuentran en la siguiente tabla:

A	0.90	0.95	0.98	0.99
Z	1.645	1.96	2.33	2.575

- c) Proporción de la población que tiene la característica de interés u objeto de estudio (P): Si no es calculable se asume que es 0.5 o depende de la naturaleza de la investigación, puede ser 0.9.
- d) Proporción de la población que no tiene la característica e interés (Q): $Q= 1-P$
- e) (E): Representa el máximo valor permisible y lo determina el investigador, además representa que tan precisos son los resultados.
- f) (N): Representa el tamaño de la población
- g) (n): Representa el tamaño de la muestra

Para el presente estudio asumiremos los siguientes valores:

Nivel de confianza	$1-\alpha$	0.95
Distribución normal	Z	1.96
Características de interés	P	0.5
No tiene característica	Q	0.5
Error	E	0.05

Calculo de la muestra

Cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Calculo:

$$n = 1.96 * 0.5 * 0.5 * 985 / ((0.05^2 * 985 - 1) + 1.96 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 196$$

Distribución de la muestra

DISTRITO	POBLACIÓN	MUESTRA
Población distrito Tacna	985	196
Población restaurantes región Tacna	1,859	

Fuente: SUNAT. Elaboración propia

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

En el presente trabajo de investigación se tomó en consideración la aplicación de un cuestionario a la muestra determinada para el sector de restaurantes ubicados en el distrito de Tacna, el cual estará apoyado en la técnica de la encuesta nos permitió contar con los datos e información con los cuales se ha desarrollado la presente investigación.

3.6. Procesamiento y análisis de información

Para el procesamiento y sistematización de la información se emplearon técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia, las cuales se muestran a través de tablas y gráficos, cada uno de ellos con su análisis correspondiente. Asimismo, las pruebas estadísticas que se utilizan para la validación de las hipótesis planteadas en el estudio en función de las escalas de los instrumentos utilizados para este caso particular, son técnicas paramétricas debido al tipo de escala de medición (intervalo), tales como, “t” student, ANOVA, regresión, entre otras.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Características de la población

4.1.1. Propiedad de las empresas

Como se determinó en el capítulo anterior la muestra ascendió a 196 micro empresas, del sector de servicios de restaurantes. Con la finalidad de determinar cuáles de ellas son empresas familiares, se utilizó una pregunta filtro, arrojando como resultado que el 90% del total son empresas de propiedad familiar, mientras que el 10% no son familiares, lo cual se puede apreciar en la figura 1.

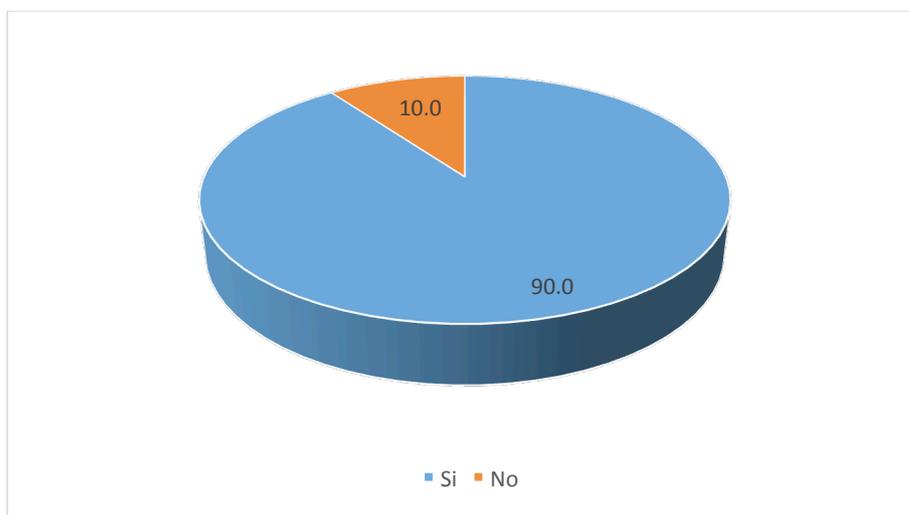


Figura 1. Propiedad de la empresa. Fuente: Cuestionario.

4.1.2. Género

La figura 2, nos da conocer que del 100% de la población materia de estudio el 77% lo constituyen de género masculino, mientras que el 23% lo conforman mujeres, los cuales dirigen o conducen sus empresas.

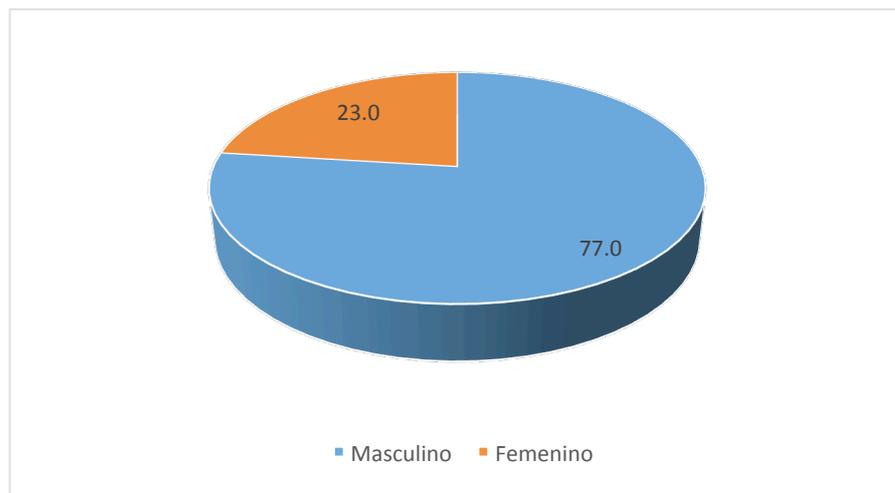


Figura 2. Género. Fuente. Cuestionario.

4.1.3. Protocolo familiar

La figura 3, nos muestra que del total de la población, existe un 57% que si tiene un protocolo de sucesión, el 33% todavía no lo tiene pero este se encuentra en proceso de elaboración, mientras que un 10% no es empresa familiar por lo tanto, no requieren un protocolo de sucesión familiar.

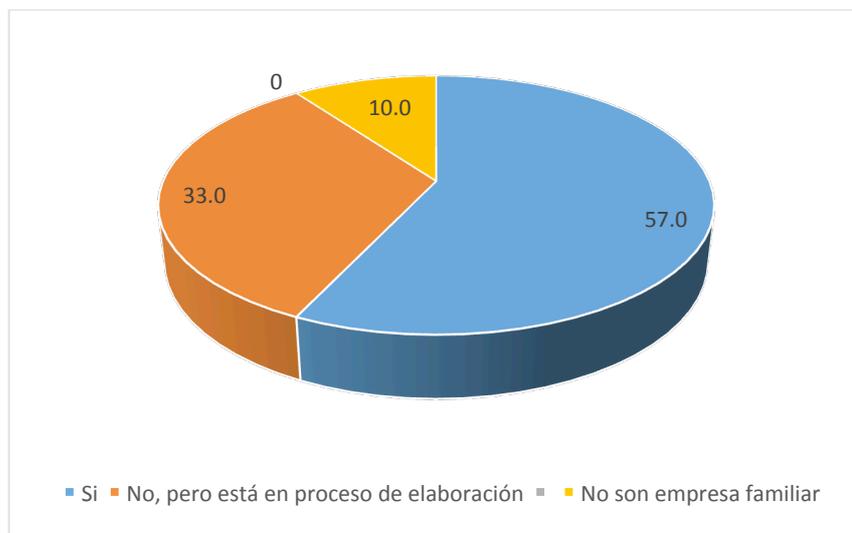


Figura 3. Cuenta con protocolo familiar escrito. Fuente. Cuestionario

4.1.4. Generación en la que se encuentra la pequeña empresa

La figura 4, nos muestra la generación en que se encuentra las micro empresas, al respecto podemos indicar que el 70% de la población de empresas familiares están en la primera generación, lo cual quiere decir que son los fundadores quienes tienen a cargo la conducción de la empresa, mientras que el 30% (53 empresas), se encuentran en la segunda generación, esta población es la que nos interesa como materia de estudio, ya que el trabajo de investigación pretende estudiar la sucesión y esta se da cuando los

predecesores o fundadores han cedido la conducción de los negocios a la siguiente generación, la misma que la constituyen los hijos.

Total Empresas	196	100%
Empresas Familiares	176	90%
Empresas en segunda generación	53	30%

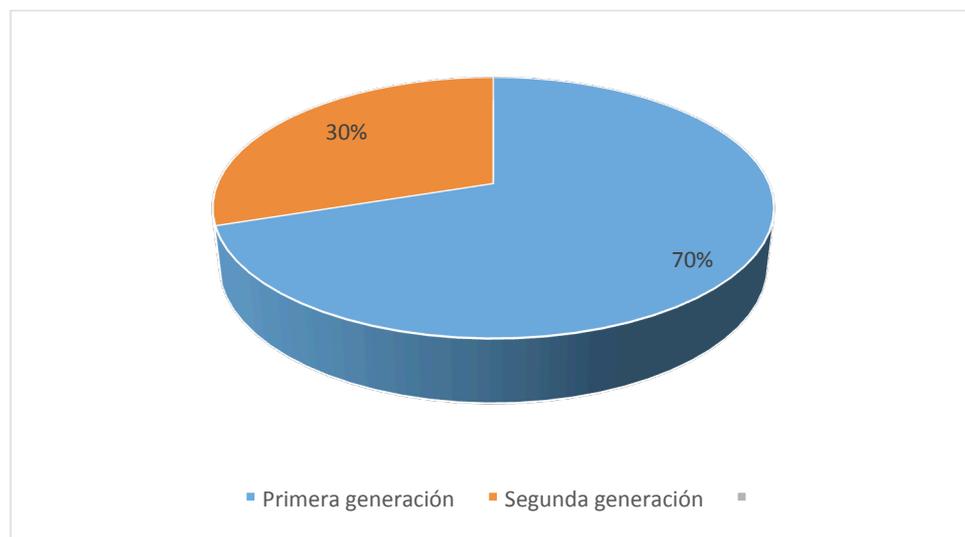


Figura 4. Generación en la que se encuentra la empresa familiar. Fuente. Cuestionario

4.1.5. Existencia de funcionamiento

La figura 5, nos da información relacionada al tiempo de existencia de las empresas en funcionamiento, como se puede apreciar el 40% de las mismas tiene menos de 20 años, el 40% se encuentra entre 21 a 30 años, el 17% de 41 a 50 años, y finalmente el 13% más de 51 años de existencia.

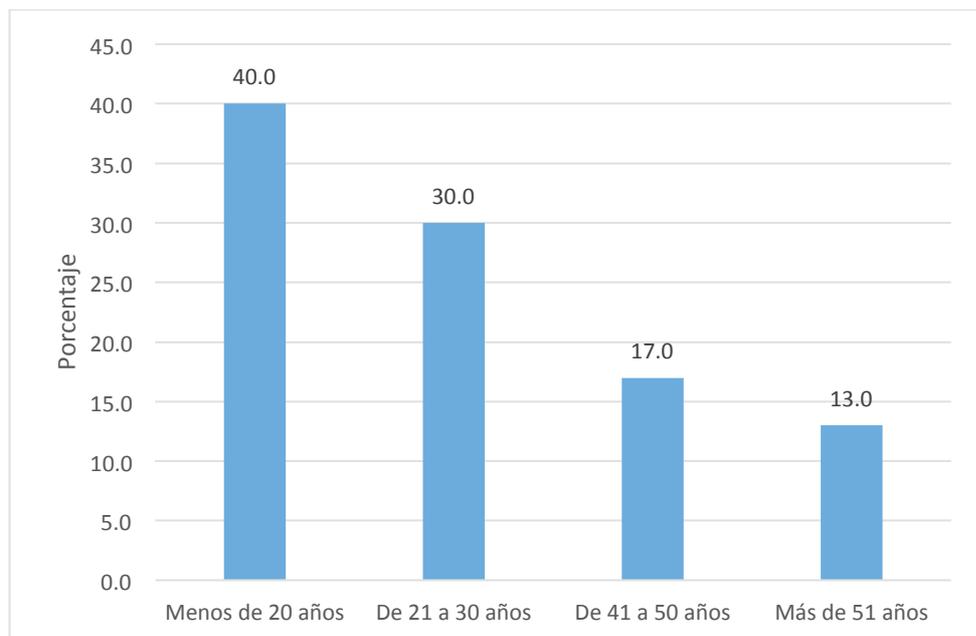


Figura 5. Tiempo de existencia de la empresa. Fuente. Cuestionario

4.2. Características de las empresas familiares

4.2.1. Protocolo familiar

La figura 6, nos da a conocer que del total de las empresas familiares ubicadas en el distrito de Tacna, podemos concluir que el 65% de la población si tiene un protocolo familiar por escrito con la finalidad de proveer la sucesión, mientras que el 35% todavía no lo posee, pero este se encuentra en elaboración.

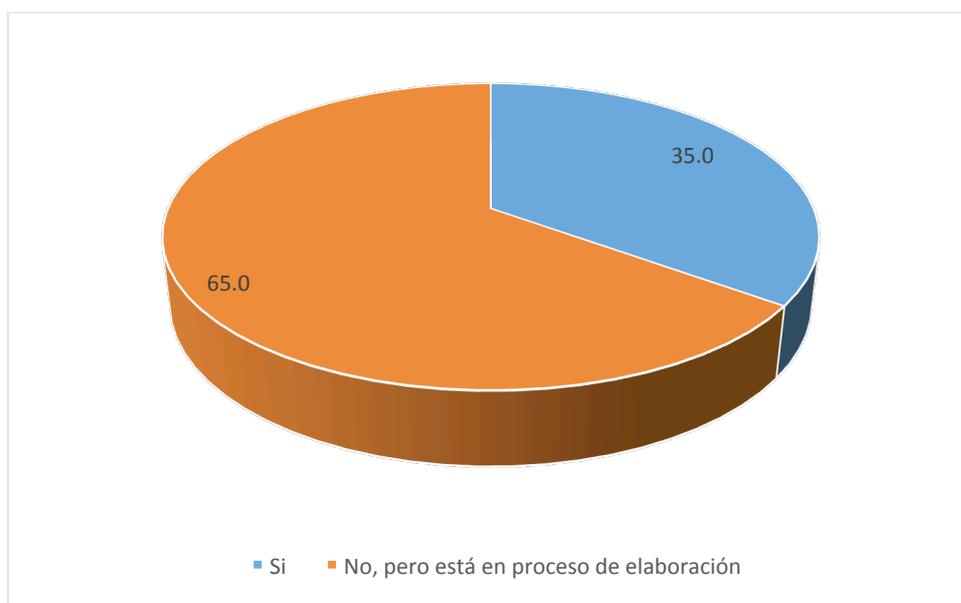


Figura 6. Cuenta con protocolo familiar. Fuente. Cuestionario.

4.2.2. Género

Las empresas familiares son conducidas principalmente por varones, lo cual representa el 85%, mientras que el 15% son dirigidas por mujeres.

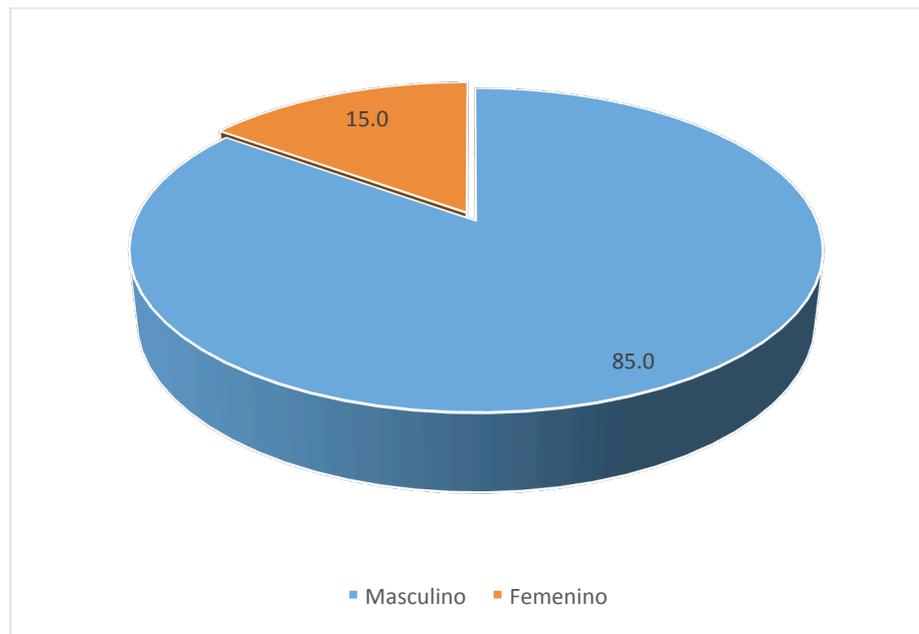


Figura 7. Género. Fuente. Cuestionario.

4.2.4. Tiempo de existencia de la empresa familiar

La figura 8, nos da a conocer que el tiempo de existencia de las empresas familiares principalmente oscila entre 41 a 50 años, lo cual representa el 85%, mientras que el 15%, está en funcionamiento más de 51 años.

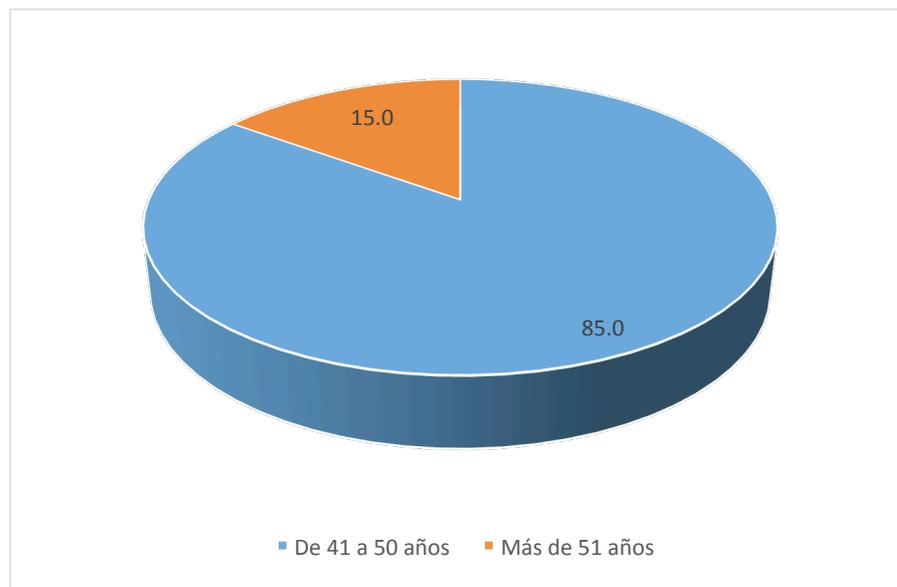


Figura 8. Tiempo de existencia de la empresa. Fuente. Cuestionario

4.3. Dimensión de compromiso con la empresa familiar

4.3.1. El sucesor disfruta trabajando en la empresa

De la figura 9, podemos deducir que los sucesores disfrutaban trabajar en la empresa de sus padres, lo que representa el 50% que están de acuerdo, mientras que están totalmente de acuerdo el 40% y solamente el 10% es indiferente. Esto nos muestran que los hijos están comprometidos con los negocios de sus predecesores.

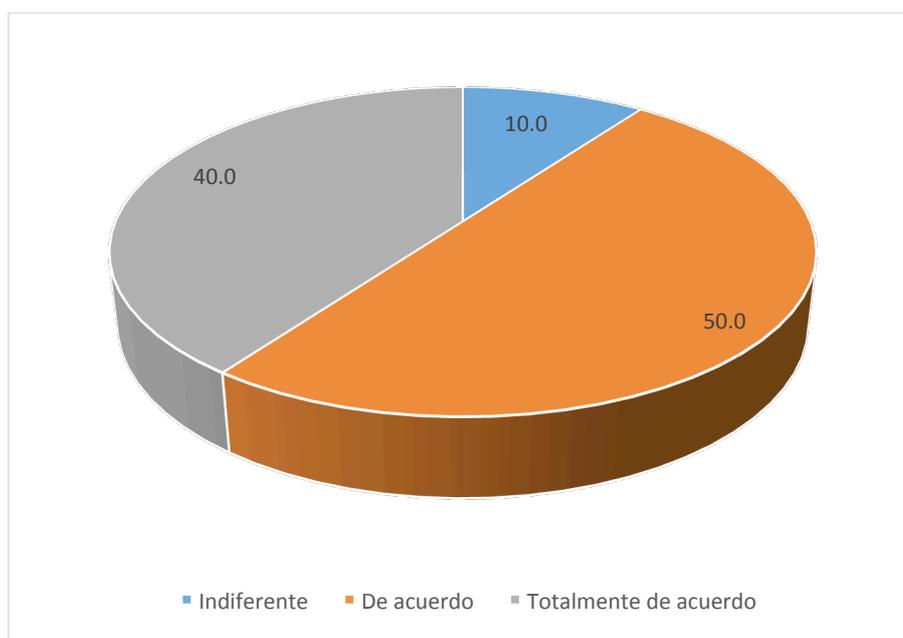


Figura 9. El sucesor disfruta trabajando en la empresa. Fuente. Cuestionario

4.3.2. Identificación del sucesor

La figura 10, también relacionada con el compromiso del sucesor con la empresa familiar, nos muestra que el 50% de la población está totalmente de acuerdo en que no se sintió presionado para entrar a la empresa de sus padres, mientras que el 30% también está de acuerdo, sin embargo un 20% se muestra indiferente.

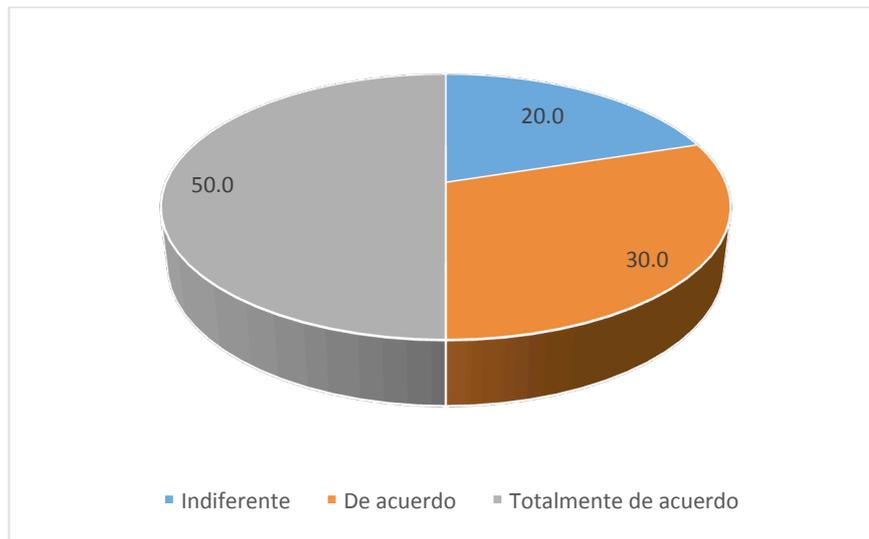


Figura 10. El sucesor se sintió presionado para entrar a la empresa. Fuente. Cuestionario

4.3.3. Sucesor como miembro de la empresa

En la figura 11, se puede apreciar que los sucesores consideran que es importante permanecer como miembro de la empresa a fin de poder compenetrarse con las actividades de la misma. En la figura se ve que el 70% está de acuerdo, seguido del 20% que está totalmente de acuerdo y solamente un 10% es indiferente.

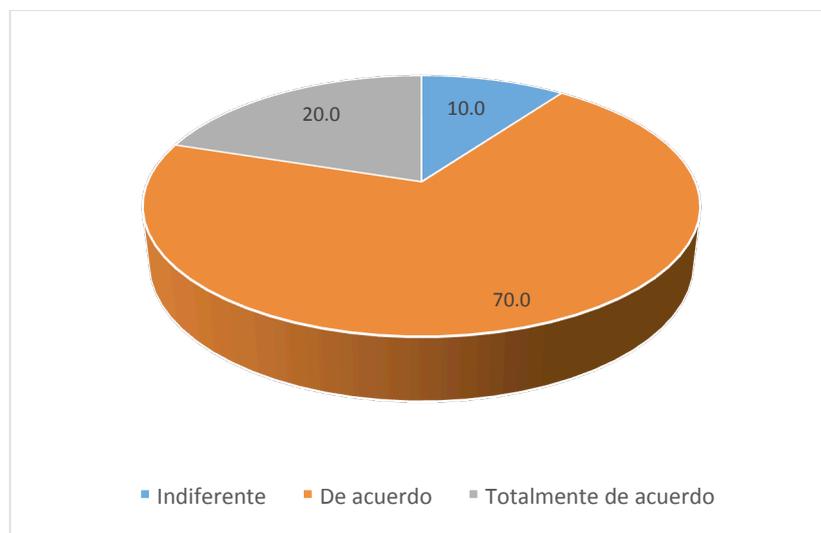


Figura 11. Importancia para el sucesor de permanecer como miembro de la empresa. Fuente. Cuestionario

4.3.4. Disposición de dedicar su carrera a la empresa

La figura 12, nos da a conocer que el 50% de la población está totalmente de acuerdo con dedicarle su carrera profesional al desarrollo y crecimiento de la empresa familiar, mientras que el 40% está de acuerdo y solamente el 10% es indiferente.

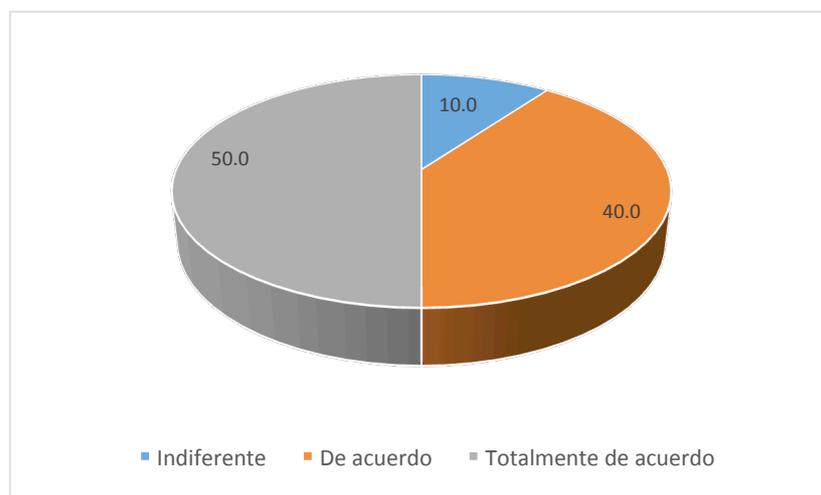


Figura 12. El sucesor está contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa. Fuente. Cuestionario

4.4. Dimensión confianza entre los miembros de la familia

4.4.1. Relaciones entre los miembros de la familia

La figura 13, nos muestra que el 60% manifiesta estar de acuerdo que tienen fuertes relaciones con los miembros de la familia, lo que disminuye los conflictos entre ellos, de otro lado, el 25% está totalmente de acuerdo, finalmente el 15% se muestra indiferente frente a la importancia que tiene la confianza a fin de garantizar un adecuado proceso de sucesión.

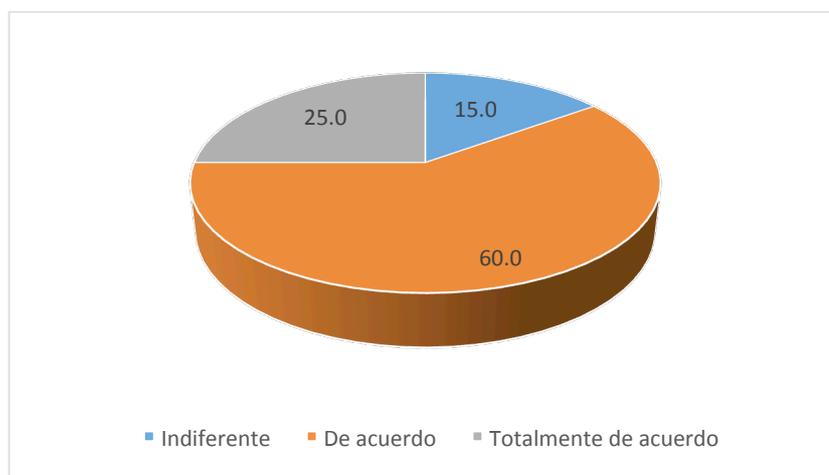


Figura 13. Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia. Fuente. Cuestionario

4.4.2. Comunicación entre los miembros de la familia

La figura 14, es otro indicador que nos muestra el grado de confianza y está relacionado al grado de comunicación que existe entre ellos, al respecto el 50% está de acuerdo, mientras que el 35% está totalmente de acuerdo, sin embargo un 15% es indiferente.

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

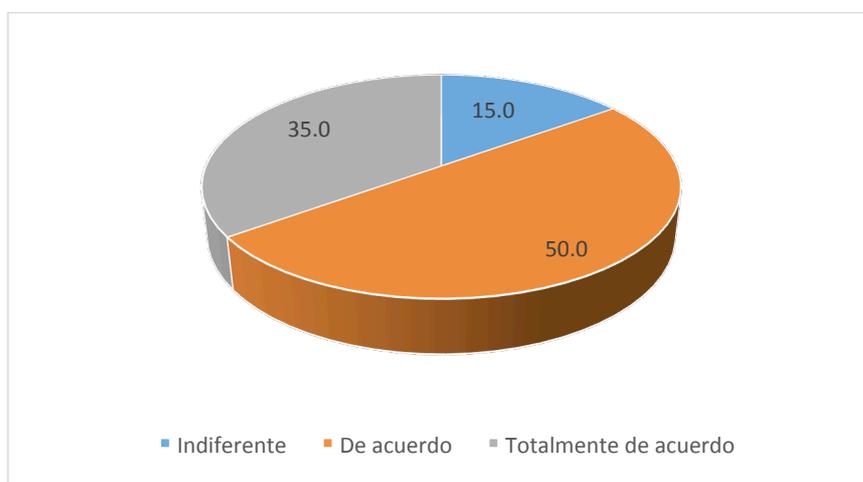


Figura 14. La comunicación entre los miembros de la familia es fluida. Fuente. Cuestionario

4.4.3. Contactos personales entre los miembros de la familia

En la figura 15, podemos apreciar que el 50% está totalmente de acuerdo con establecer contactos personales entre los miembros de la familia, seguidos de un 30% que está de acuerdo y finalmente el 20% es indiferente.

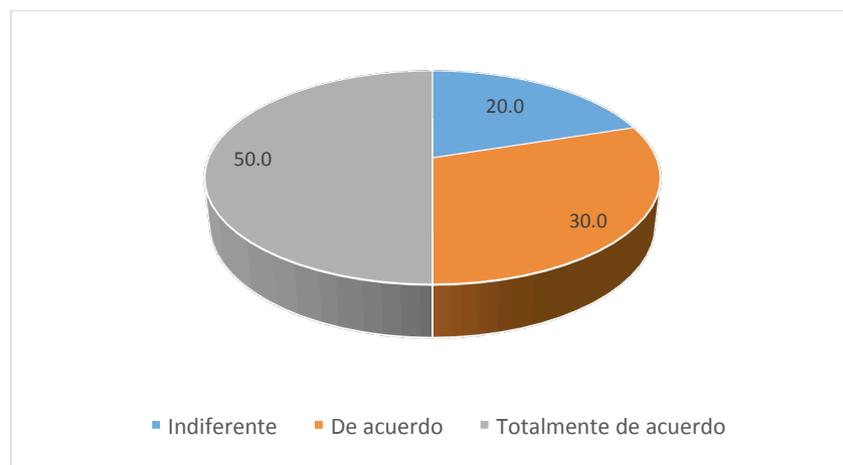


Figura 15. Existen contactos personales entre los miembros de la familia.
Fuente. Cuestionario

4.4.4. Trabajo en distintas generaciones

En la figura 16, se puede apreciar que del total de la población el 60% está de acuerdo en considerar la importancia de que las distintas generaciones deben trabajar juntas con la finalidad de crear valor para la empresa familiar. Sin embargo, el 20% está de acuerdo y finalmente el 20% es indiferente.

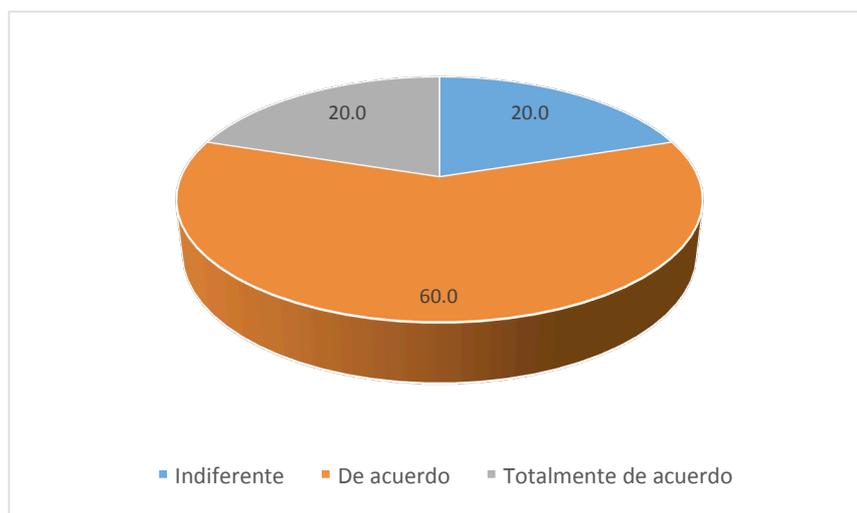


Figura 16. Las distintas generaciones trabajan bien juntas. Fuente. Cuestionario

4.5. Dimensión de propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad

4.5.1. Relación del sucesor y la empresa

La figura 17, nos muestra el grado en que el sucesor percibe la empresa familiar, al respecto el 60% está de acuerdo en manifestar que siente la empresa como parte de su familia, el 35% está totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que 5% es indiferente.

Este aspecto es relevante en el proceso de sucesión exitoso, ya que los sucesores que no sienten cierto grado de pertenencia con la empresa de sus padres, difícilmente van a garantizar la continuidad de la empresa en el largo plazo.

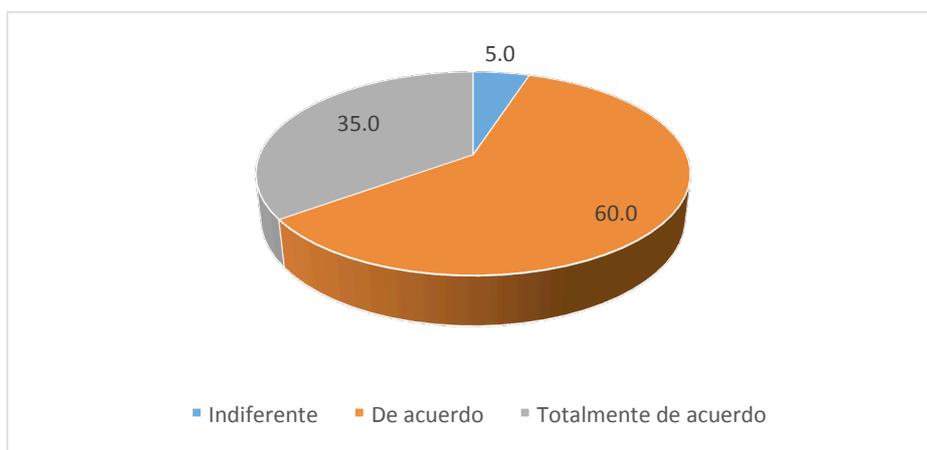


Figura 17. El sucesor siente la empresa como parte de su familia. Fuente. Cuestionario

4.5.2. Grado de sentimiento y propiedad

La figura 18, es otro indicador que nos mide el grado de sentimiento de propiedad, es el tiempo que el sucesor le dedica a la empresa con la finalidad de poder conocer el negocio y sobre aprender de las experiencias de sus predecesores. La figura nos da a conocer que 55% está totalmente de acuerdo con dedicarle tiempo al negocio, así mismo, 35% está de acuerdo y finalmente el 10% es indiferente.

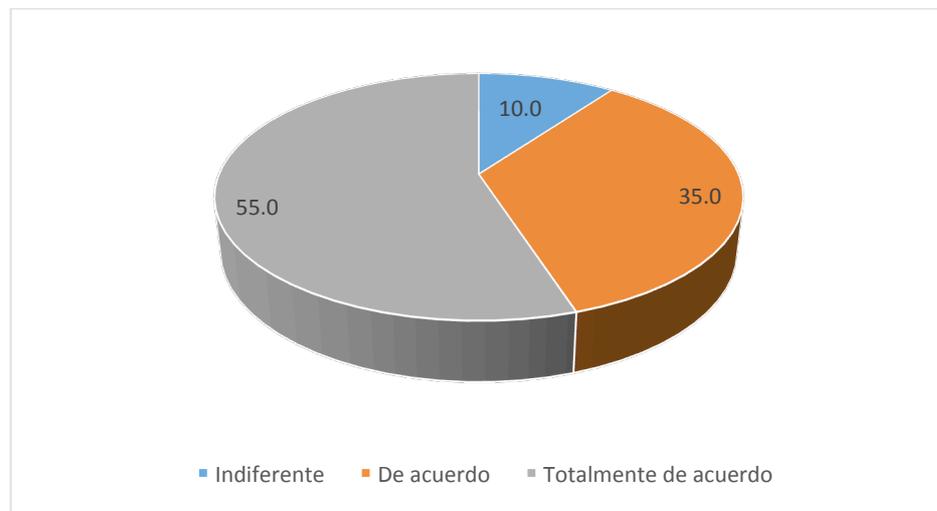


Figura 18. El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa. Fuente. Cuestionario

4.5.3. Significado personal para el sucesor

Otro indicador relacionado con este aspecto se muestra en la figura 19, al respecto el 60% está de acuerdo en que la empresa tiene un gran significado personal para el sucesor, el 30% está totalmente de acuerdo, mientras que el 10% es indiferente.

Este indicador nos da a conocer la importancia que tiene la empresa para los sucesores, ya que si ellos no tuvieran ningún interés al respecto el negocio no tendría un futuro.

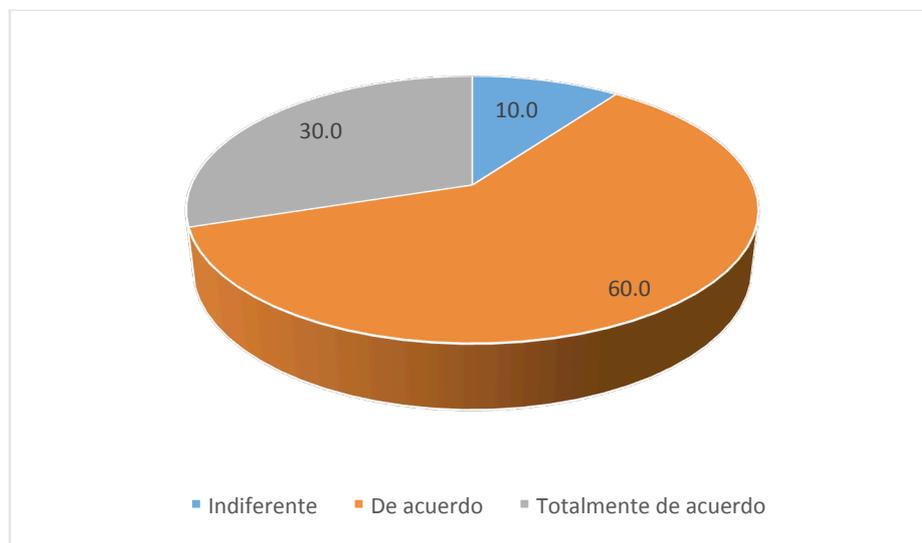


Figura 19. La empresa tiene un gran significado personal para el sucesor.
Fuente. Cuestionario

4.5.4. Identificación del sucesor con la empresa familiar

En la figura 20, podemos apreciar que 50% está de acuerdo con que el sucesor este plenamente identificado con la empresa familiar, ya que esto garantizará la continuidad de la empresa en el largo plazo, sin embargo, el 35% está de acuerdo y finalmente un 15% es indiferente.

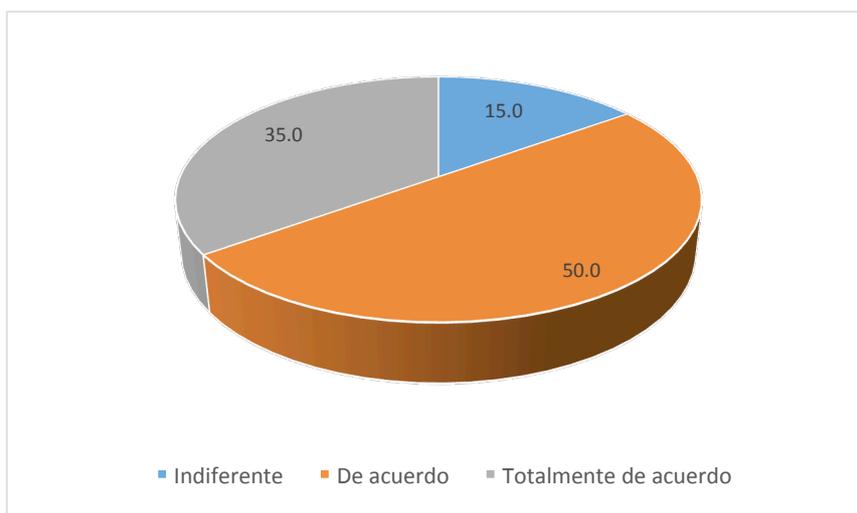


Figura 20. El sucesor se identifica con la empresa familiar. Fuente. Cuestionario

4.5.5. Sentimiento del sucesor a los problemas de la empresa

En la figura 21, se aprecia que el 60% de la población considera estar de acuerdo con que el sucesor debe sentirse comprometido con los problemas de la empresa al extremo de hacerlos suyos, de otro lado el 30% está totalmente de acuerdo y finalmente un 10% es indiferente.

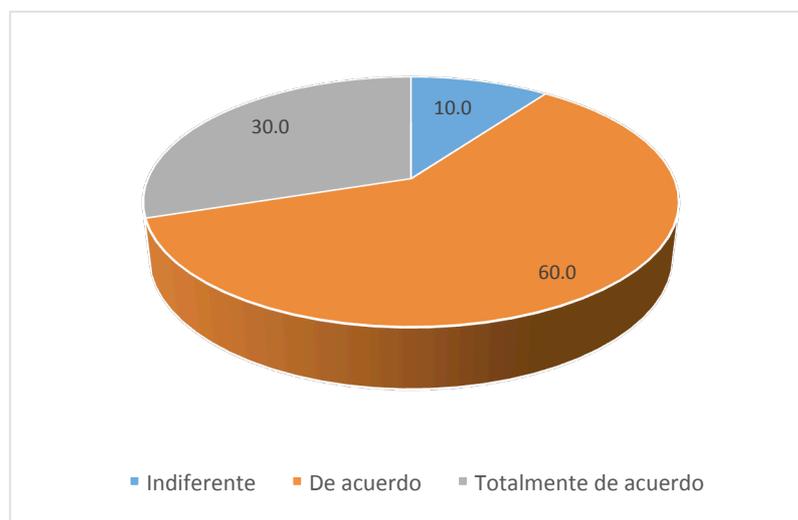


Figura 21. El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos. Fuente. Cuestionario

4.6. Dimensión de implicación del predecesor en la formación del sucesor

4.6.1. Formación del sucesor por el predecesor

La figura 22, nos da a conocer la importancia de que el predecesor asuma la formación del sucesor, dado que la experiencia y los conocimientos que el predecesor tiene como producto de su trabajo en la empresa son valiosos para el sucesor a fin de dar continuidad al negocio a largo plazo.

En la figura se observa que la población analizada considera en 60% estar de acuerdo con que el predecesor capacite al sucesor, mientras que un 30% está totalmente de acuerdo, sin embargo un 10% es indiferente.

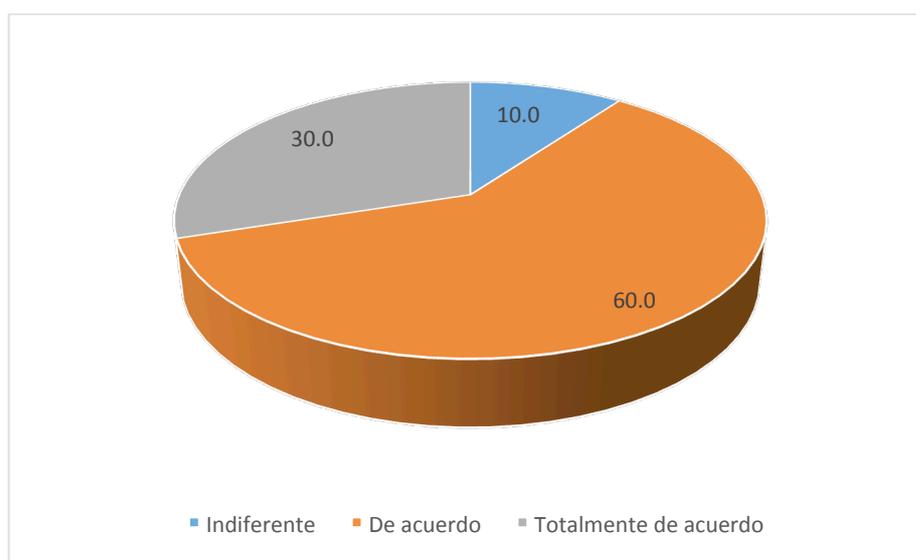


Figura 22. Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor.

Fuente. Cuestionario

4.6.2. Sucesor y grupos de interés

La figura 23, nos muestra que el 55% de la población está de acuerdo en que el predecesor debe presentar al sucesor a los grupos de interés de la empresa a fin de facilitar su gestión en el momento que se dé la sucesión, a su vez el 35% está totalmente de acuerdo al respecto. De otro lado, un 10% es indiferente.

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

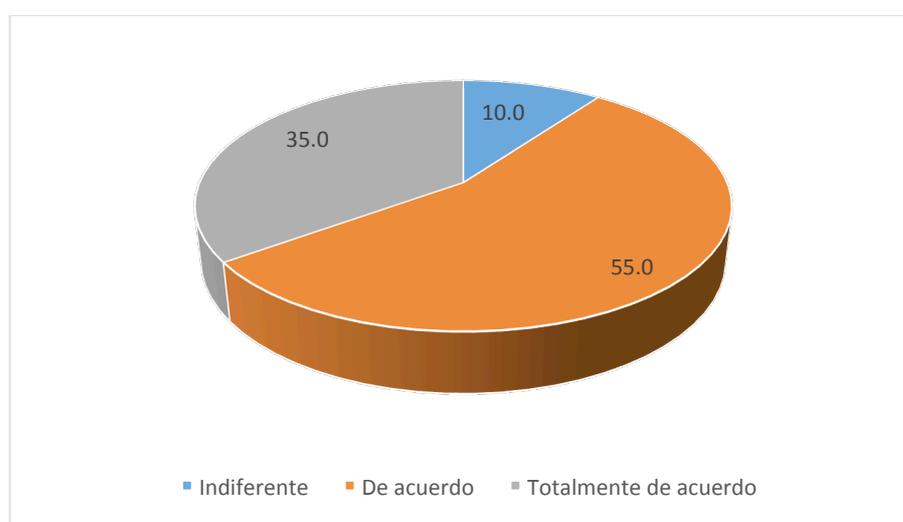


Figura 23. El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes y otros.
Fuente. Cuestionario

4.6.3. Supervisión del predecesor ante el sucesor

En la figura 24, se aprecia que el 50% está de acuerdo con que el predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores en la gestión. Así mismo, el 35% está totalmente de acuerdo al respecto. Sin embargo, el 15% es indiferente.

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

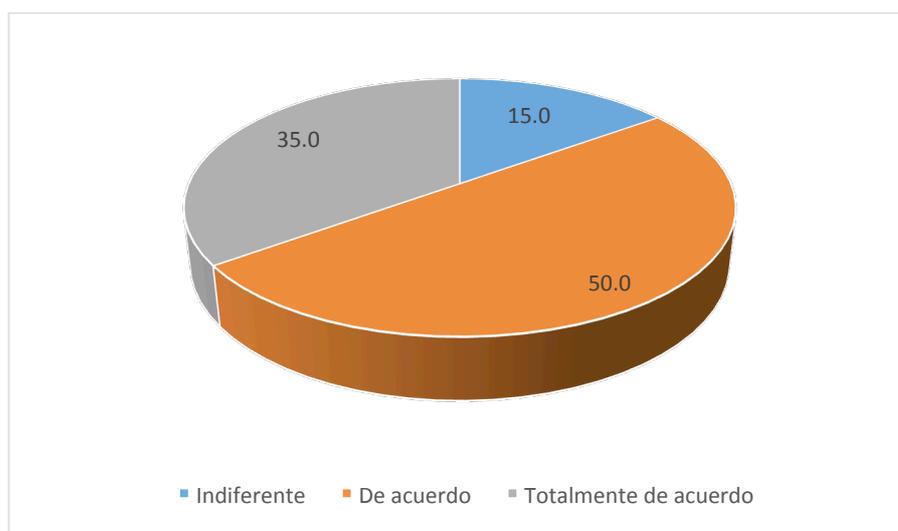


Figura 24. El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores. Fuente. Cuestionario

4.6.4. Intención del predecesor de enseñar al sucesor

La figura 25, nos da a conocer que el predecesor debe de transmitir todos sus conocimientos y experiencias vividas en la empresa a los sucesores con la finalidad de evitar que comentan los mismos errores y por el contrario puedan contribuir con sus estrategias al crecimiento del negocio. Al respecto el 55% está totalmente de acuerdo con la trasmisión de conocimientos, el 40% está de acuerdo, mientras que un 5% es indiferente.

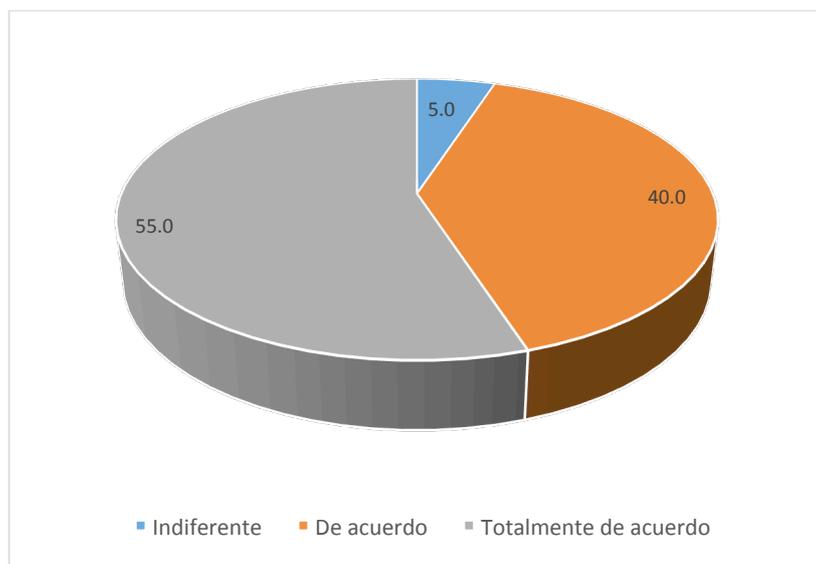


Figura 25. El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor. Fuente. Cuestionario

4.6.5. Responsabilidad del predecesor

En la figura 26, se aprecia que el 55% está de acuerdo en que el predecesor debe asumir la responsabilidad de la empresa familiar relacionado con la formación del sucesor a fin de garantizar los conocimientos necesarios que debe de tener este último, mientras que el 40% está totalmente de acuerdo, sin embargo, a un 5% le es indiferente

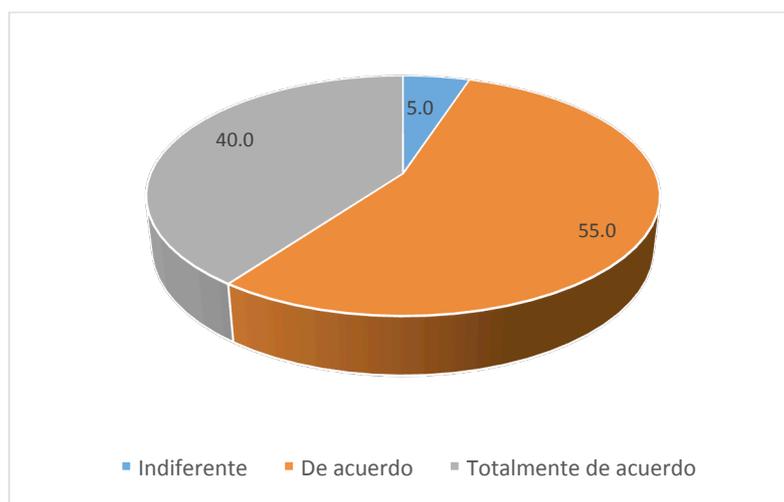


Figura 26. El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad.
Fuente. Cuestionario

4.7. Dimensión formación y experiencia del sucesor

4.7.1. Capacidades de absorción por parte del sucesor

La figura 27, nos muestra que el 50% está de acuerdo en que el sucesor debe tener la capacidad de absorción para entender y adoptar el nuevo conocimiento que le permita desarrollarse con éxito en el futuro de la empresa. Así mismo, el 45% está totalmente de acuerdo al respecto.

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

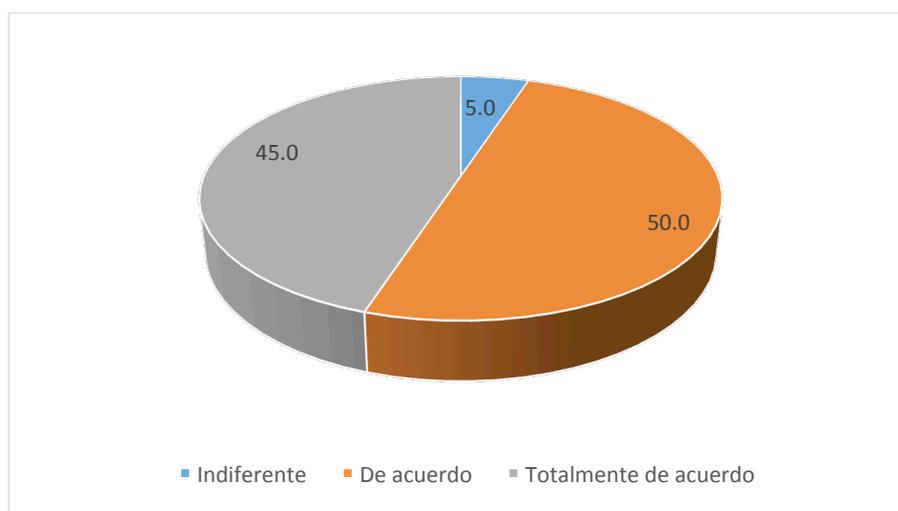


Figura 27. El sucesor tiene la capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento. Fuente. Cuestionario

4.7.2. Capacitación del sucesor

La figura 28, nos muestra la importancia de que el sucesor haya realizado cursos o programas de capacitación, tanto dentro como fuera de la empresa que estén relacionados con el rubro del negocio. Al respecto el 55% está de acuerdo con este criterio, el 40% está totalmente de acuerdo y finalmente el 5% es indiferente.

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

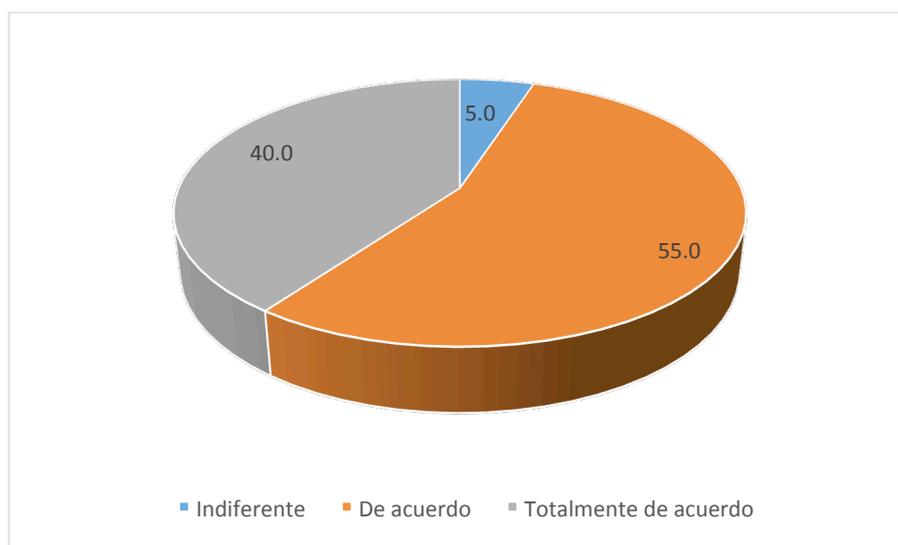


Figura 28. El sucesor ha realizado curso académicos y de formación dentro o fuera de la empresa. Fuente. Cuestionario

4.7.3. Trabajo del sucesor fuera de empresa familiar

La figura 29, nos muestra la importancia de la experiencia que debe tener el sucesor fuera de la empresa, ya que esta será enriquecedora para contribuir al crecimiento de la empresa familiar. Lo cual se aprecia que el 55% está de acuerdo mientras que el 45% está totalmente de acuerdo con la obtención de conocimientos de otras empresas y contextos que enriquecerán su gestión en el futuro.

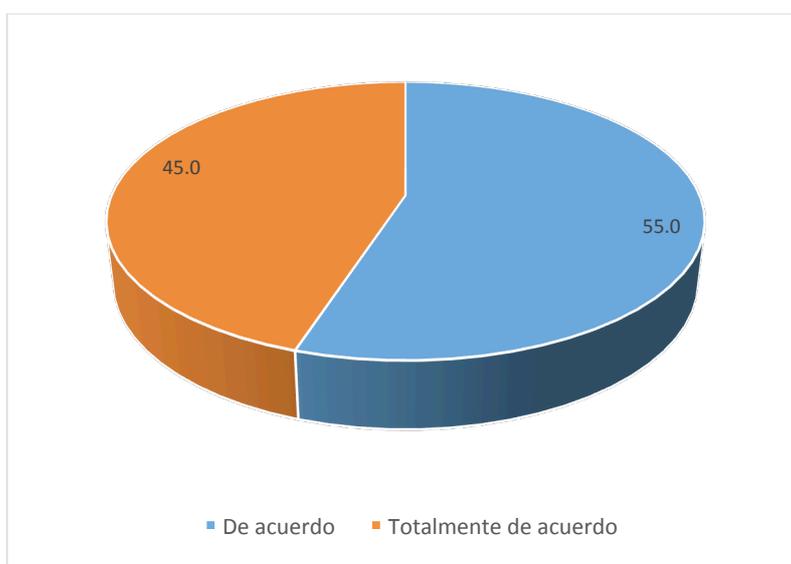


Figura 29. El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar.

Fuente. Cuestionario

4.7.4. Sucesor y los contactos fuera de la empresa

En la figura 30, se aprecia que 50% de la población está totalmente de acuerdo con que el sucesor debe tener la capacidad y cualidades necesarias para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización o mejor dicho empresa familiar, ya que esto le permitirá establecer puentes con sus colaboradores y los stakeholders, así mismo el 45% también está de acuerdo. Finalmente un 5% es indiferente.

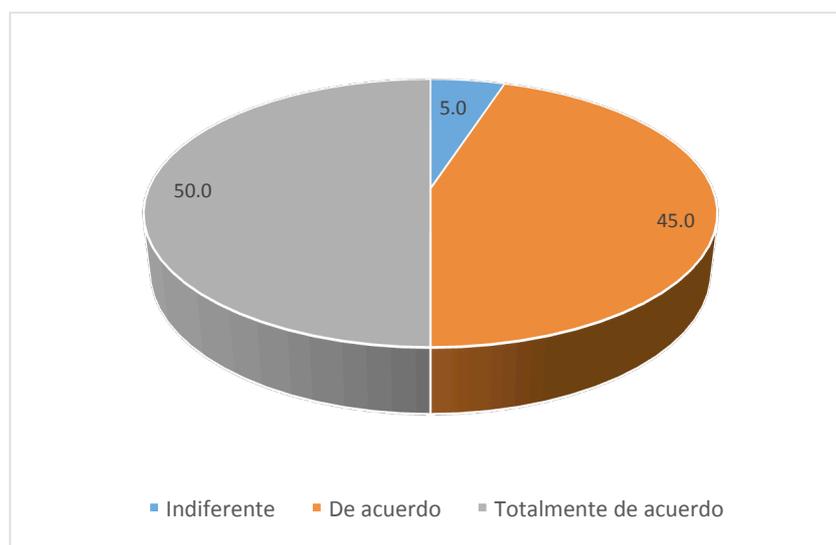


Figura 30. El sucesor tiene la capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización. Fuente. Cuestionario

4.8. Performance financiera

4.8.1. Crecimiento de las ventas

La figura 31, nos muestra como un primer indicador de desempeño financiero, el crecimiento promedio de las ventas de las empresas del sector de restaurantes en los últimos tres años. Como se puede apreciar el 53,3% de la población ha tenido un crecimiento del 36 al 50,0%, así mismo, 26,7% menos del 35%, el 13,3% entre el 51% al 60% y finalmente el 6,7% más del 61% de crecimiento en las ventas.

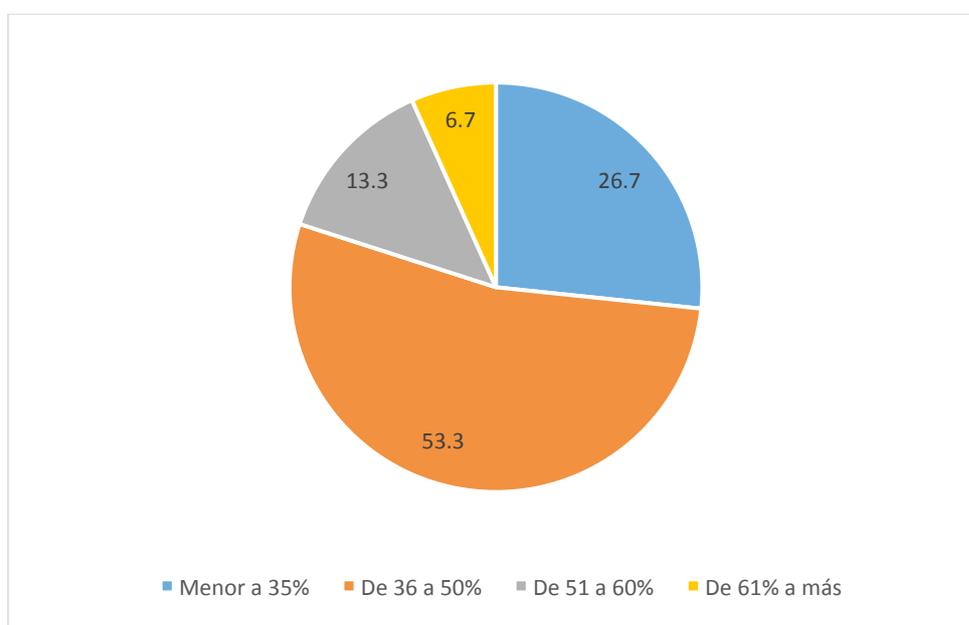


Figura 31. % de crecimiento promedio de las ventas en los últimos tres años.
Fuente: Cuestionario

4.8.2. Rendimiento promedio

La figura 32, nos muestra otro indicador de desempeño financiero, relacionado a la rentabilidad media obtenida en los últimos tres años. Así tenemos que el 46,7% ha tenido una rentabilidad promedio del 35% al 50%, el 33,3% del 51% al 60%, el 13,3% más del 61%, finalmente el 6,7% una rentabilidad menor al 35%.

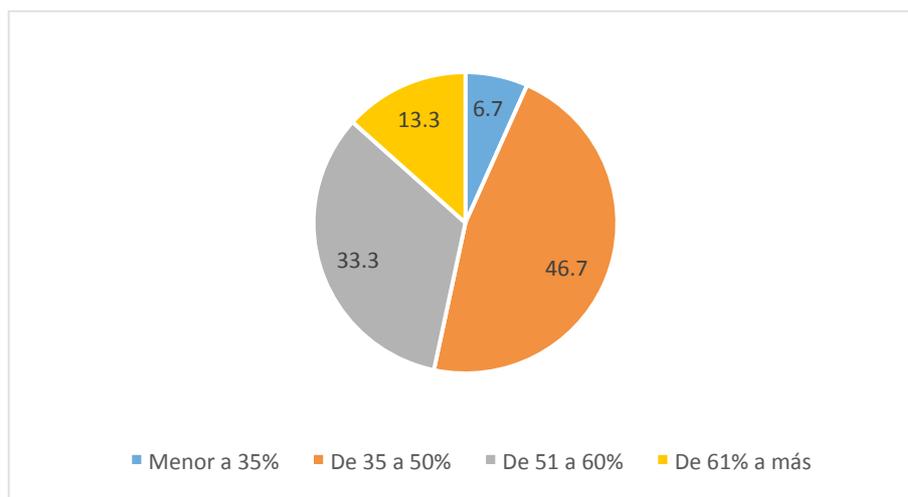


Figura 32. % de la rentabilidad promedio en los últimos tres años.

Fuente: Cuestionario

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

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

5.1. Hipótesis general:

Ho: La sucesión de las empresas familiares no influye en la performance financiera del sector de restaurantes.

H1: La sucesión de las empresas familiares influye significativamente en la performance financiera del sector de restaurantes.

Tabla 4. Matriz de correlaciones

		Compromiso	Confianza	Sentimiento de Propiedad	Implicación	Formación	Performance financiera
Compromiso	Correlación de Pearson	1	,472	,153	,000	,308	,829
	Sig. (bilateral)		,000	,174	1,000	,005	,000
	N	53	53	53	53	53	53
Confianza	Correlación de Pearson	,472**	1	,132	,140	,388**	,597**
	Sig. (bilateral)	,000		,245	,217	,000	,000
	N	53	53	53	53	53	53
Sentimiento de Propiedad	Correlación de Pearson	,153	,132	1	,298**	,136	,233 ⁺
	Sig. (bilateral)	,174	,245		,007	,229	,037
	N	53	53	53	53	53	53
Implicación	Correlación de Pearson	,000	,140	,298**	1	,026	,210*
	Sig. (bilateral)	1,000	,217	,007		,820	,048
	N	53	53	53	53	53	53
Formación	Correlación de Pearson	,308**	,388**	,136	,026	1	,591**
	Sig. (bilateral)	,005	,000	,229	,820		,000
	N	53	53	53	53	53	53
Performance financiera	Correlación de Pearson	,000	,012	,020	,002	,552	,026
	Sig. (bilateral)	,000	,012	,020	,002	,552	,026
	N	53	53	53	53	53	53
Performance financiera	Correlación de Pearson	,829**	,597**	,233 ⁺	,210	,591**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,037	,048	,000	
	N	53	53	53	53	53	53

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la hipótesis planteada se puede concluir que la sucesión de las empresas familiares influye en la performance financiera, lo cual se demuestra a través de coeficiente de correlación, a un nivel de significancia bilateral de 0,01 y 0.05. Ver tabla 4.

5.2. Hipótesis específicas

5.2.1. Hipótesis Específica del compromiso con la empresa familiar

Ho: El compromiso con la empresa familiar no afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes”

H1: El compromiso con la empresa familiar afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes”

Se puede concluir que la variable compromiso, influye significativamente la performance financiera de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 5.

5.2.2. Hipótesis Específica de la confianza entre los miembros de la familia

Ho: La confianza entre los miembros de la familia no afecta la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.

H1: La confianza entre los miembros de la familia afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.

Se puede concluir que la variable confianza, influye significativamente en la performance de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 5.

5.2.3. Hipótesis Específica del sentimiento de propiedad de la empresa familiar

Ho: La sentimiento de propiedad no afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.

H1: La sentimiento de propiedad afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.

Se puede concluir que la variable sentimiento de propiedad influye significativamente en la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 5.

5.2.4. Hipótesis Específica de la implicación del predecesor en la sucesión

Ho: La implicación del predecesor no afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.

H1: La implicación del predecesor no afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.

Se puede concluir que la variable implicación del predecesor, influye significativamente en la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 5.

5.2.5. Hipótesis Específica de la formación y experiencia del sucesor

Ho: La formación y experiencia del sucesor no afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.

H1: La formación y experiencia del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.

Se puede concluir que la variable formación y experiencia del sucesor, influye significativamente en la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 5.

Tabla 5. Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	,955	,508		1,880	,064		
Compromiso	,512	,031	,716	16,489	,000	,593	1,686
Confianza	,085	,039	,091	2,194	,031	,651	1,536
Sentimiento de Propiedad	,291	,042	,278	6,969	,000	,704	1,420
Implicación del predecesor	,023	,054	,017	5,421	,025	,674	1,483
Formación y experiencia del sucesor	,509	,066	,294	7,666	,000	,759	1,317

a. Variable dependiente: Performance financiera

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la presente investigación se ha determinado que la sucesión de las empresas familiares influyen en la performance financiera, esta última medida a través del promedio del crecimiento de las ventas en los últimos tres años, así como el promedio de la rentabilidad. Lo cual se ha demostrado a través de la matriz de correlación bivariada de estas variables.

SEGUNDA: Se ha demostrado que el compromiso con la empresa familiar por parte del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuyo nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el compromiso del sucesor explica el éxito de la sucesión.

TERCERA: Se ha demostrado que la confianza entre los miembros de la familiar afectan significativamente la sucesión de las empresas familiares, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuyo nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que la confianza explica el éxito de la sucesión.

CUARTA: Se ha demostrado que el sentimiento de propiedad afecta significativamente el éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuyo nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el sentimiento de propiedad explica el éxito de la sucesión.

QUINTA: Se ha comprobado que la implicancia del predecesor en la formación del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuyo nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el compromiso del predecesor explica el éxito de la sucesión.

SEXTA: Se ha corroborado que la formación y experiencia del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuyo nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el formación tanto teórica como practica del sucesor explica el éxito de la sucesión.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA: Con la finalidad de garantizar el proceso de sucesión de las empresas familiares se debe tener como pilar fundamental, el compromiso del sucesor en la empresa familiar, motivo por el cual los padres o fundadores de los negocios deben propiciar a generar el interés en la empresa por parte de las nuevas generaciones, ya que este tendrá una importante repercusión en la performance de la empresa.
- SEGUNDA: Se debe propender a generar confianza entre todos los miembros de la familia a fin de que estos contribuyan a mejorar las relaciones entre ellos y que de esta manera se contribuya con la continuidad de la empresa en el largo plazo.
- TERCERA: Se debe generar en los sucesores el sentimiento de compromiso a fin de lograr un involucramiento en el negocio familiar, que se constituya en un atractivo para ellos formar parte de la empresa y contribuir con el desarrollo y crecimiento de la misma.
- CUARTA: Los sucesores deben de desarrollar un sentimiento de propiedad de la empresa ya que ello generará un sentimiento fuerte de pertenencia que coadyuvará al proceso de sucesión cuando corresponda, por tal

motivo el predecesor debe motivar al sucesor a fin de desarrollar este vínculo con la empresa familiar.

QUINTA: Es necesario que los futuros sucesores del negocio se capaciten permanentemente y cuenten con la experiencia necesaria en las diferentes áreas de la empresa a fin de que cuando les toque dirigir la misma cuenten con los conocimientos y su experiencia necesaria para llevar con éxito la gestión de la empresa familiar.

SEXTA: Es relevante la implicancia del predecesor en la formación del sucesor, ya que esto garantizará el éxito de las empresas familiares, lo cual implica que el sucesor desde muy joven debe participar en las decisiones en forma compartida con el predecesor, con la finalidad de ir despertando el interés en este último.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragónés Signes, J. (1992). "La sucesión en las empresas familiares". Alta Dirección.
- Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (1991 b). "Chief's toughest job: Teacher". Nation's Business.
- Athanassiou N., Crittenden W., Kelly L. y Marquez P. (2002): "Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm's Top Management group: Firm Culture, Strategic Vision and Goal, and Firm Performance", Journal of World Business.
- Ayres G. (1990): "Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning", Family Business Review.
- Bacharach S. (1989): "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", Academy of Management Review.
- Bachkaniwala D., Wright M. y Ram M. (2001): "Succession in South Asian Family Businesses in the UK", International Small Business Journal.
- Baggozzi R. y Phillips L. (1982): "Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal", Administrative Science Quarterly.
- Baggozzi R. y Yi Y. (1989): "On the Use of Structural Equation Models in Experimental Designs", Journal of Marketing Research.
- Baliga R., Moyer C. y Rao R. (1996): "CEO Duality and Firm Performance: What's the Fuss?", Strategic Management Journal.
- Barnes, L. B. y Hershon, S A (1976). "Transferring power in the: family business". Harvard Business Review.

- Barney, J.B. (1992). "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis". *Advances in Strategic Management*.
- Becker, B.M. y Tillman, F. (1991). "Management checklist for a family business", en Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (E&.). Michigan, Estados Unidos.
- Beckhard, R. y Dyer, W.G., Jr. (1983b). "Managing change in the family firm- Issues and strategies".
- Borrego Rodríguez, A. (1994). "La pequeña y mediana empresa, la empresa familiar. Un análisis". *Actualidad Financiera*.
- Cole S. (1983): "The Hierarchy of the Sciences", *American Journal of Sociology*.
- Chi T. (1994): "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management journal*.
- Chrisman J., Chua J. y Litz R. (2004): "A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Churchill, N.C. y Hatten, K.J. (1987). "Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*.

Church N.C. (1993): *The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspective on Hypotheses and History*”, Business History.

Churchill, N.C. y Hatten, K.J. (1987). "Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*.

Danco, L.A. (1992). *Beyond survival*. The Center for Family Business. Ohio, Estados Unidos.

Davis, J. A. y Tagiuri, R (1994). "The advantages and disadvantages of the family business" en Ibrahim, A. B. y Ellis, W .H.. *Family business management: Concepts and practice*. KendallkIunt Pubiishing Company. Iowa, Estados Unidos.

Donnelly, R.G. (1964). "The family business". *Harvard Business Review*.

Donckels, R. y Frohlich, E. (1991). "Are family businesses really different? European experiences from STRATOS". *Family Business Review*.

Donckels, R. y Frolich, E. (1991). "Are family businesses really different? European experiences from STRATOS". *Family Business Review*

Dyer, W.G., Jr. (1 986). *Cultural change in familyjrms: Anticipating and managing business and family tronsitions*. Jossey-Bass. San Francisco, CA, Estados Unidos.

Gallo, M.A. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Editorial Praxis. Barcelona, España.

Gallo, M.A. y García Pont, C. (1989). "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de Economía Español*

Gersick, K.E. (1994). "Introduction to the Handbook of family business research, 1969-1994". *Family Business Review*.

Grant, R.M. (1992). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Basil Blackwell. Cambridge, MA, Estados Unidos.

Habbershon, T.G., y Williams, M. L. (1999), "Un marco basado en Recursos para la evaluación de las ventajas estratégicas de las empresas familiares, 'Family Business Review

Handler, W. C. (1989). "Methodological issues and considerations in studying family businesses.

Handler, W.C. (1990). "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members" *Entrepreneurship: Theory and Practice*.

Helmich, D.L. (1975). "Corporate succession: An examination" *Academy*.

- Hollander, B.S. y Elman, N.S. (1988). "Family-owned businesses: An emerging field of inquiry". *Family Business Review*.
- Kets de Vries, M. (1996). *Family business: Human dilemmas in the familyfirm*. International Thomson Business Press. Londres, Reino Unido.of Management.
- Kesner, I.F. y Sehora, T.C. (1994). "Executive succession: Past, present & fbture". *Journal of Management*.
- Friedman, S. (1986). "Succession systems in large corporations: Characteristics and correlations of performance". *Human Resource Management*.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica. Barcelona, España.
- Levinson, H. (1971). "Conflicts that plague the family business". *Harvard Business Review*.
- Levinson, R. E. (1991). "Problems in managing a family-owned business".
- Litz, R.A. (1995). "The family business: Toward definitional clarity". *Family Business Review*.
- Longenecker, J.G. y Schoen, J.E. (1978). "Management succession in the family business". *Journal of Small Business Managemen*.

López-Gracia, J. y Sánchez-Andújar, S. (2007). Financial structure of the family business: evidence from a group of small Spanish firms. *Family Business Review*.

McGivern, C. (1978). "The dynamics of management succession". *Management Decision*.

Oliver C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View", *Strategic Management Journal*.

Olson (1987). "Entrepreneurship and Management", *Journal of Small Business Management*.

Olson P. y Bokor D. (1995). "Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-Up Firms", *Journal of Small Business Management*.

Olson P., Zuiker V., Danes S., Stafford K., Heck R. y Duncan K. (2003): "The impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability", *Journal of Business Venturing*.

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

Ostroff y Schmitt (1993). "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", *Academy of Management Journal*.

Per-Olof Bjuggren y Lars-Göran Sund (2001). "Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small and Medium Size Family Owned Businesses", *family Business Review*.

- Poza, M.E. (1995). A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar. Ohio, Estados Unidos.
- Shanker, M.C. y Astrachan, J.H. (1996). "Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy: A framework for assessing family business statistics". Family Business Review.
- Von BertalanfSr, L. (1951). "General systems theory: A new approach to unity of science". Human Biology.
- Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy. Jossey-Bass, San Francisco, CA, Estados Unidos.
- Welsch, J.H.M. (1991). "Family enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain: A transnational comparison". Family Business.
- Wright P. y Snell S. (1998). "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", Academy of Management Review.
- Wright P., Dunford B. y Snell S. (2001). "Human Resource and the resource Based View of the Firm" Journal of Management.
- Wortman, M. S. (1994). Theoretical foundations for family –owned business: a conceptual and research based paradigm. Family Business Review.

Yanes Estévez V. (2001). “La Aproximación Cognoscitiva en Administración de Empresas. Principales Aportaciones”, Investigaciones Europeas.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "La sucesión de las empresas familiares en el sector de restaurantes del distrito de Tacna y su performance financiero, año 2016"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Problema general ¿Cómo influye la sucesión en las empresas familiares en la performance financiera en el sector de restaurantes?	Objetivo general Determinar cómo influye la sucesión en las empresas familiares en la performance financiera del sector de restaurantes.	Hipótesis general La sucesión de las empresas familiares influye en la performance financiera del sector de restaurantes	V.I. Sucesión de la empresa familiar	Compromiso Confianza Sentimiento de propiedad Implicación del sucesor Formación y experiencia
Problemas específicos 1. ¿Cómo afecta el compromiso con la empresa familiar en la sucesión de las empresas familiares en el sector de restaurantes? 2. ¿Cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes? 3. ¿Cómo influye el sentimiento de propiedad en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes? 4. ¿Cómo afecta la implicación del predecesor en la formación del sucesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes? 5. ¿Cómo influye la formación y experiencia del sucesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes?	Objetivos específicos 1. Determinar cómo afecta el compromiso con la empresa en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes. 2. Determinar cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes. 3. Determinar cómo afecta el sentimiento de propiedad en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes. 4. Analizar cómo influye la implicación del sucesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes. 5. Determinar cómo influye la formación y experiencia del sucesor en la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.	Hipótesis específicas 1. El compromiso con la empresa familiar afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes. 2. La confianza entre los miembros de la familia afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes. 3. El sentimiento de propiedad afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes. 4. La implicación del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes. 5. La formación y experiencia del sucesor afecta significativamente la sucesión de las empresas familiares del sector de restaurantes.	V.D. Performance financiera	Crecimiento de las ventas Rendimiento promedio
Método y Diseño		Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos
Tipo de Investigación:	Investigación aplicada	Población: Esta determinada por la micro y pequeña empresas de restaurantes ubicadas en el distrito de Tacna la cual asciende a un total de 1,859 restaurantes según la SUNAT (2014). Muestra: se ha calculado una muestra de 196 restaurantes		Método: Descriptivo y correlacional Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Tratamiento estadístico: Análisis correlacional y regresión
Nivel de investigación:	Descriptiva, correlacional			
Diseño de investigación:	No experimental, de corte transversal			

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO

Preguntas filtro								
La propiedad de la empresa es de la familia								
Generación en la que se encuentra la empresa								
Datos generales de la empresa								
Años de existencia								
Sexo								
En la actualidad ¿está prevista la sucesión del responsable principal de la empresa?								
Sector empresarial								
Compromiso con la Empresa Familiar								
El sucesor disfruta trabajando en la empresa				1	2	3	4	5
Es importante para el sucesor permanecer como miembro de la familia				1	2	3	4	5
El sucesor está contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa				1	2	3	4	5
El sucesor no se sintió presionado para entrar en la empresa				1	2	3	4	5
Confianza entre miembros de la Familia								
Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia				1	2	3	4	5
Existen contactos personales entre los miembros de la familia				1	2	3	4	5
Las distintas generaciones trabajan bien juntas				1	2	3	4	5
La comunicación entre los miembros de la familia es fluida				1	2	3	4	5
Propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad								
El sucesor siente la empresa como parte de la familia				1	2	3	4	5
El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa				1	2	3	4	5
El sucesor se identifica con la empresa familiar				1	2	3	4	5
El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos				1	2	3	4	5
La empresa tiene un gran significado personal para el sucesor				1	2	3	4	5
Implicación del predecesor en la formación del sucesor								
Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor				1	2	3	4	5
El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa				1	2	3	4	5
El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.				1	2	3	4	5

El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores	1	2	3	4	5
El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad	1	2	3	4	5

Formación y experiencia del sucesor					
El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento	1	2	3	4	5
El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa	1	2	3	4	5
El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar	1	2	3	4	5
El sucesor tiene capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización	1	2	3	4	5
El sucesor en la empresa asume la mayor responsabilidad	1	2	3	4	5

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

Performance Financiera

¿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%		
	1	2	3	4	5
¿Cuál es el rendimiento medio que ha experimentado su empresa en los últimos tres años?	<25%	26 a 35%	36 a 50%		
	1	2	3	4	5

Fuente: Dodero, S. (2002)

MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tıp. de la estimación	Durbin-Watson
1	,959 ^a	,919	,912	,08938	1,933

a. Variables predictoras: (Constante), Formación y experiencia, Sentimiento de Propiedad, Confianza, Implicación, Compromiso

b. Variable dependiente: Performance financiera

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	6,558	5	,937	117,266	,000 ^b
1 Residual	,575	48	,008		
Total	7,133	53			

a. Variable dependiente: Performance financiera

b. Variables predictoras: (Constante), Formación y experiencia, Sentimiento de Propiedad, Confianza, Implicación, Compromiso

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	,955	,508		1,880	,064		
Compromiso	,512	,031	,716	16,489	,000	,593	1,686
Confianza	,085	,039	-,091	-2,194	,031	,651	1,536
Sentimiento de Propiedad	,291	,042	-,278	-6,969	,000	,704	1,420
Implicación	,023	,054	,017	,421	,025	,674	1,483
Formación y experiencia	,509	,066	,294	7,666	,000	,759	1,317

a. Variable dependiente: Performance financiera