

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“LA DIRECCIÓN Y GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL
DISTRITO DE TACNA: ANÁLISIS DE LA PROFESIONALIZACIÓN COMO
GARANTÍA DE CONTINUIDAD, AÑO 2015”**

**PRESENTADO POR:
Bach. Milagros del Carmen Alfaro Castillo**

TACNA - PERU

2015

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Identificación y determinación del problema	5
1.2. Formulación del problema.....	7
1.2.1. Problema general	7
1.2.2. Problemas específicos.....	7
1.3. Objetivos de investigación	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Justificación e importancia de la investigación.....	8
1.4.1. Justificación.....	8
1.4.2. Importancia.....	10
1.5. Alcances y limitaciones en la investigación.....	11
1.5.1. Alcances.....	11
1.5.2. Limitaciones.....	12
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación	13
2.2. Bases teóricas.....	14
2.2.1. El estado del estudio de la continuidad de la empresa familiar.....	14
2.2.2. Principales teorías y enfoques.....	17
2.2.3. Enfoques para el estudio de la continuidad de la empresa familiar. Identificación de las dimensiones para el análisis.....	20
2.2.4. La profesionalización de la empresa familiar: dimensiones de análisis	37
2.2.5. Problemas para la conceptualización de la profesionalización de la empresa familiar	45
2.3. Definición de términos básicos.....	48
2.4. Sistema de hipótesis.....	51
2.4.1. Hipótesis general	51
2.4.2. Hipótesis específicas	51
CAPITULO III.....	54
METODOLOGÍA.....	54
3.1. Tipo de investigación.....	54

3.2.	Nivel de investigación.....	54
3.3.	Diseño de investigación	54
3.4.	Métodos de investigación.....	54
3.5.	Población y muestra de estudio	55
3.5.1.	Población.....	55
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
3.7.	Procesamiento y análisis de información	59
3.8.	Selección y validación de los instrumentos de investigación.....	59
	CAPITULO IV	61
	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	61
4.1.	Características de la población	61
4.2.	Órganos de gobierno.....	65
4.3.	Recursos Humanos	73
4.4.	Sucesión	79
4.5.	Estrategia.....	91
4.6.	Resultados.....	95
	CAPITULO V	102
	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	102
	CONCLUSIONES.....	106
	RECOMENDACIONES.....	108
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
	ANEXOS	112
	DATA.....	113
	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	116
	CUESTIONARIO	118

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación plantea el interés por estudiar la continuidad de la empresa familiar desde el reto de la profesionalización que, además, encuentra un espacio importante en la investigación desde la Dirección de Empresas por las lagunas identificadas en las revisiones realizadas y por la falta de integración de ciertos elementos analizados en investigaciones previas. Además, se pretende estudiar la continuidad de la empresa familiar desde el reto de la profesionalización con la pretensión de ampliar las vías potenciales de conocimiento de la empresa familiar, más allá de la problemática que la sucesión supone para estas empresas.

El presente trabajo de Investigación se desarrolla en cinco capítulos, comenzando por el Capítulo I: Planteamiento del Problema, Capítulo II: Marco Teórico, Capítulo III: Metodología, Capítulo IV: Resultados de la Investigación, Capítulo V: Comprobación de Hipótesis, para finalmente pasar a las Conclusiones, Recomendaciones y Referencias Bibliográficas, seguidamente de los Anexos que comprenden la Data, Matriz de consistencia y el cuestionario utilizado en la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema

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. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo influye la profesionalización como garantía en la continuidad de la empresa familiar?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo influyen los órganos de gobierno como garantía en la continuidad de la empresa familiar.
- b) ¿Cómo influyen los recursos humanos como garantía en la continuidad de la empresa familiar?
- c) ¿Cómo influye la estrategia como garantía en la continuidad de la empresa familiar?
- d) ¿Cómo influye la sucesión como garantía en la continuidad de la empresa familiar?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo influye la profesionalización como garantía en la continuidad de la empresa familiar.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Analizar cómo los órganos de gobierno influyen como garantía en la continuidad de la empresa familiar.
- b) Explicar cómo influyen los recursos humanos como garantía en la continuidad de la empresa familiar.
- c) Evaluar cómo influye la estrategia como garantía en la continuidad de la empresa familiar.
- d) Determinar cómo influye la sucesión como garantía en la continuidad de la empresa familiar.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

1.4.1. Justificación

Actualmente, el ámbito de la empresa familiar está dedicando gran esfuerzo a ubicarse en una posición autónoma, desligada de los campos colindantes en donde encontró los lazos necesarios para impulsar la investigación y su desarrollo. Esta tendencia, sólo podrá ser mantenida en la medida en que los grupos interesados

y los investigadores en particular puedan ser capaces de sentar las bases para consolidar teorías.

La inmadurez de la investigación de la empresa familiar sólo puede ser solventada por los investigadores que rescaten la importancia de la empresa familiar para forjar un conocimiento estructurado y sistemático que permita responder, a través de la propia filosofía del fenómeno, a los interrogantes fundamentales.

Reconociendo la observación anterior, el trabajo de investigación que se plantea tiene la intención de crear cimientos teóricos propios capaces de sustraer, con un trabajo de campo, los elementos necesarios que permitan proyectar la continuidad de la empresa familiar y, así, crear los conocimientos para reconocer lo que se entiende por Dirección de la Empresa Familiar.

El estudio de la empresa familiar tiene su importancia no sólo en el ámbito académico, para respaldar el nacimiento de un campo independiente, sino también en la misma realidad social y económica de los diferentes países a nivel mundial, en donde la empresa familiar juega un papel fundamental en la creación de riqueza, puestos de trabajo y bienestar. Conocer el fenómeno y entenderlo representa el punto de partida para mejorar el desempeño particular de las unidades económicas familiares, para dinamizar el tejido empresarial en beneficio social y dar elementos concretos a los legisladores para responder desde el marco institucional a la problemática y necesidades que enfrentan las empresas familiares en un contexto globalizado.

1.4.2. Importancia

Respecto al tema concreto que se desarrolla en el trabajo e investigación, la profesionalización 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 académico, la importancia de la tesis se concreta en el interés de:

- Suscitar nuevos debates en torno a la empresa familiar y a su interpretación como campo de estudio en el núcleo académico.
- Mejorar la explicación del fenómeno de la empresa familiar con relación a las decisiones de dirección y gobierno.
- Aproximarse a una explicación de la eficacia de las empresas familiares a partir de la profesionalización que experimentan.

En el ámbito práctico, la importancia de la tesis 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.

1.5. Alcances y limitaciones en la investigación

1.5.1. Alcances

Los resultados del estudio servirán como base para la toma de decisiones y la gestión de las empresas familiares ubicadas en la región de Tacna, que beneficien los emprendimientos con una adecuada dirección y gerencia a través de la profesionalización que garanticen su existencia en el largo plazo.

1.5.2. 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 familias, la misma que puede tener un carácter de confidencial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

En el ámbito internacional, se ha desarrollado por parte de la Dra. María Ercilia García Álvarez, el trabajo de investigación titulado: “El valor del fundador y su influencia en la empresa familiar” en la Universidad Autónoma de Barcelona (2001), 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. Santiago Doderó, 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. Este trabajo de investigación fue desarrollado el año 2002.

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.

En el Perú a través de la Universidad San Martín de Porres (2007), el Lic. Darío Montoya de la Torre, objetivo principal de este estudio fue identificar los factores relacionados que influyen en el proceso de sucesión de empresas familiares en la región de Lima. Este estudio buscó contrastar cuál de los factores son importantes en el proceso de sucesión. Es importante para la continua prosperidad de la empresa familiar y la armonía dentro de la familia que los líderes de las empresas familiares y todos los interesados deben tener una buena comprensión de los factores críticos de éxito para la sucesión.

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

2.2. 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 Nº 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. Enfoques para el estudio de la continuidad de la empresa familiar. Identificación de las dimensiones para el análisis

Existe una importante paradoja en el campo de la empresa familiar ya que se considera que una de las ventajas de las empresas familiares radica en su visión a largo plazo pero, en la realidad, esa visión queda truncada por la alta mortalidad que experimentan. Los expertos en empresas familiares coinciden en que estos tipos de empresas muestran altos porcentajes de mortalidad y una esperanza de vida excesivamente corta.

La continuidad es un reto común a todas las empresas porque representa una condición de su existencia, siendo el tema principal de estudio en las pequeñas y medianas empresas (Hartenian y Gudmundson, 2000). Sin embargo, los índices de mortalidad de todas las empresas en general son también altos (Hatten, 1997; Allen, 1999). Para el caso concreto de la empresa familiar, las estadísticas indican que sólo tres de cada diez empresas familiares pueden alcanzar la segunda generación y una de esas diez la tercera generación (Kets de Vries, 1993). Sin embargo, existen trabajos que prueban la mayor capacidad de las empresas familiares para la supervivencia. Así, Littunen y Hyrsky (2000), para una muestra tomada de 200 empresas familiares y no familiares, destacan que, a los tres años de iniciadas las actividades, el 92% de las empresas familiares y el 80% de las no familiares siguen en actividad; a los seis años, los porcentajes se reducen al 79% y el 72%, respectivamente. Por lo tanto, el ratio de mortalidad de las empresas familiares con respecto a las no familiares es menor.

Si se analizan y clasifican los trabajos de la empresa familiar en los últimos 15 años, el tema de la continuidad y la supervivencia de la empresa familiar es el centro de atención para respaldar los diferentes estudios. A partir de esta tendencia, se ha realizado la clasificación recogida en la tabla N° 2, utilizando los enfoques de estudio para proponer una alternativa de ordenación. Cada uno de los enfoques que se utilizan en la investigación de la empresa familiar ubica el problema desde perspectivas diferentes, aportando elementos valiosos como así también soluciones particulares. La tabla N° 2 refleja los temas en los que cada enfoque ha profundizado para responder a la problemática de la continuidad.

Tabla N° 2 Los enfoques y las relaciones con la continuidad

Enfoque	Apreciación de la continuidad	Autores más representativos
Enfoque racional	Destreza de la dirección, necesidad de separar la empresa de la familia. Análisis ventajas/inconvenientes de estas empresas	Danco (1975), Donnelly (1964); Levinson (1971).
Enfoque de sistemas	Acoplamiento de las necesidades y el reconocimiento de la familia en los negocios. Elementos y actividades que unen los sistemas involucrados. Reconocimiento de las uniones familia/empresa y de las interacciones positivas	Dabis y Stern (1988); Donckel y Frolich (1991); Stafford (1999); Ward (1987); Whiteside y Brown (1991).
Enfoque de etapas y desarrollo Enfoque evolutivo	Sucesión, destreza de la dirección y reconocimiento de las necesidades de los diferentes sistemas. Fundamentos para definir la evolución desde una dirección emprendedora a una dirección profesional. Adaptación de la empresa familiar a los cambios producidos en los subsistemas	Barnes y Hershon (1976); Churchil y Hatten (1987); Corbetta (1995); Gersick (1997); Handler (199).
Enfoque del fundador	Sucesión desde el punto de vista del fundador con relación a su personalidad, valores y prácticas que desarrollo. Importancia del fundador en el desarrollo de la empresa, en la continuidad y en la satisfacción del proceso sucesorio.	Araujo y Cabrera (2000); Carland (1984); Donckels y Frolich (1991); García y López (2001); Littunen y Hyrsky (2000).
Enfoque de recursos y capacidades	Reconocimiento de los recursos y capacidades, derivados de la familia, que se convierten en ventaja competitiva. Sucesión centrada en el proceso de transmisión de conocimiento y reconocimiento de los diferentes actores sociales.	Cabrera (2001); Habbershon y Williams (1995); Sirmon y Hitt (2003).
Enfoque de planificación	Participación de la familia en el proceso de dirección estratégica. La planificación como elemento de la continuidad. Elementos que cambia en la planificación con la entrada o participación de la familia.	Cronie (1995); Fiegner (1994); Lansberg (1988); Sharma (1997); Ward (1988); Upton (2001).

Fuente: Cuervo y Fernández (2003).

1. Enfoque racional

Las primeras aproximaciones a la empresa familiar provienen desde el enfoque racional, el cual aporta un gran impulso a la investigación, reconociendo la existencia de dos organizaciones paralelas, por un lado la familia, con componentes emocionales, y por otro la empresa, con componentes racionales. La aportación de este enfoque viene dada por el reconocimiento de los diferentes roles y objetivos de cada sistema.

La perspectiva racional ayuda en la distinción de la familia y los negocios y en el conocimiento de que ambos grupos tienen diferentes roles, metas y objetivos. Desde esta perspectiva, se reconoce que la inclusión de la familia en los negocios empeora los resultados de la empresa (Hollander y Elman, 1988), ambos sistemas se encuentran en polos diferentes y cuando se intenta unirlos entran en conflicto o se producen incongruencias. Donnelly (1964) destaca la confusión que se produce entre los intereses familiares y empresariales cuando se mezclan las gestiones. La solución viene dada por separar ambos extremos y guiar a la empresa familiar únicamente por motivos de rentabilidad, introduciendo directivos profesionales ajenos a la familia (Levinson, 1971) para lograr la supervivencia de la empresa. Por lo tanto, la presencia de la familia en el negocio no ha sido interpretada como una contribución, sino como un impedimento en el logro de las metas de la organización.

No hay duda de la condición ortodoxa por la que se guía este enfoque con relación a la participación de la familia en la empresa. La continuidad pasa por la transformación de la dirección, considerando a la empresa no familiar como el objetivo a alcanzar para evitar las incongruencias y mantener

las emociones dentro del espacio familiar, sin que afecten a la empresa. La pregunta que cabría hacerse es si esto es realmente posible y si tiene sentido en un planteamiento a largo plazo con la pretensión de que la empresa familiar lo siga siendo.

En la tabla N° 3, se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque racional.

Tabla N° 3 Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque racional

Características	Dimensiones	Comentarios
Debilidades	Conflicto de intereses y rivalidades intrageneracionales e intergeneracionales. Orientación hacia objetivos no económicos Nepotismo excesivo, estructuras centralizadas	Los trabajos destacados en el enfoque racional tiene la característica de marcas las debilidades y fortalezas de las empresas familiares derivadas de la combinación de sistemas (familiar y empresa)
Fortalezas	Sacrificio personal Valor de la reputación Lealtad de los empleados Unidad de la dirección Continuidad	

Fuente: Brockhaus (2002)

2. Enfoque de sistemas

La perspectiva de sistemas realiza importantes contribuciones al campo de estudio de la empresa familiar logrando un mejor entendimiento (Hollander y Elman, 1988) y permitiendo un claro reconocimiento de la esencia de la empresa familiar (Gimeno, 2000) desde un análisis macro. Para comprender a la empresa familiar se han desarrollado varios modelos, cada uno de ellos con particularidades distintivas, pero siempre identificando los posibles sistemas

que interactúan, sus relaciones, sus estructuras y sus dependencias.

Bajo la mirada de la teoría de sistemas, el análisis de la empresa familiar está centrado en una organización formada por dos sub-sistemas que son interdependientes y se solapan. Cada autor ha puesto énfasis en uno, en otro o en ambos sistemas a la vez para caracterizar los modelos de estudio a partir de este planteamiento. Autores como Davis y Stern (1988) consideran a la empresa el sistema central en donde los procesos familiares afectan al mismo, necesitando la empresa acomodarse a estas fuerzas externas para lograr la supervivencia. Ward (1987) equipara los dos sistemas (familia y empresa) y establece la permeabilidad entre ambos.

Para Kepner (1991) la empresa y la familia constituyen dos sistemas interconectados que co-evolucionan. Mientras que Whiteside y Brown (1991) rechazan la idea de dos sistemas diferentes para definirlos a ambos como un solo sistema.

A los modelos anteriores de dos sistemas interdependiente se les han sumado varios trabajos que aumentan la complejidad en las reflexiones incorporando, como en el caso de Davis y Tagiuri (1991), los sistemas laboral y de la propiedad, y en el de Donckels y Fröhlich (1991) la familia, la empresa, la dirección y la propiedad. Stafford, Duncan, Dane y Winter (1999) crean, dentro de la perspectiva de sistemas, uno de los modelos más completos en el que se reconoce, en el mismo nivel de análisis, tanto a la familia como a la empresa. Este último modelo considera que para conseguir el mantenimiento de la empresa familiar a largo plazo es

necesario conjugar el éxito de la empresa y de la familia a la vez.

El enfoque de sistemas brinda una rápida comprensión de la empresa familiar y de las interacciones que surgen del solapamiento entre ambos sistemas, pero también tiene sus limitaciones: la superficialidad del análisis a nivel macro, la suposición de que pueden separarse ambas entidades cuando en la realidad no es posible y la consideración de la persona, dentro de la organización, como elemento pasivo (Riordan y Riordan, 1993).

Reconociendo el impulso generado para la interpretación de la empresa familiar, el enfoque de sistemas por sí solo no aporta todos los elementos necesarios para comprender la supervivencia de la empresa familiar. La unión de la familia y la empresa es sólo una parte de la estructura que la empresa familiar aglutina en su manejo cotidiano. A esta unión habría que añadir la consideración de cuáles son las necesidades de ambos sistemas para alcanzar el equilibrio en el que ninguna de las partes se vea perjudicada, cuáles son las interacciones positivas que se destacan de ambos sistemas para lograr la supervivencia, así como conocer la estructura interna de la empresa familiar, reconociendo la existencia de los sistemas que intervienen y de las personas que lo integran, y el desarrollo de la gestión y gobierno de la empresa a partir de individuos que forman parte de otros sistemas y que en conjunto crean la empresa familiar. En la tabla N° 4, se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque de sistemas.

Tabla Nº 4 Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque de sistemas

Características	Dimensiones	Comentarios
Diferentes corrientes en función de: cantidad de sistemas, integración de los sistemas y jerarquía de los sistemas	Interrelaciones de los sistemas Las escalas de jerarquía de los sistemas Solapamiento de los sistemas Mecanismos de coordinación Poder e importancia de los sistemas Componentes de los sistemas	Los trabajos dentro de este enfoque buscan mejorar el entendimiento de la empresa familiar a través de un análisis macro de los elementos intervinientes.

Fuente: Chua, Chrisman y Sharma (2006)

3. Enfoque del desarrollo o etapas evolutivas

El estudio de la empresa familiar desde la perspectiva evolucionista ha recibido mucha influencia desde el campo del emprendedor al analizar las etapas por las que pasa la empresa en el tiempo. Sin embargo, la adaptación de esta corriente a la empresa familiar viene dada por la consideración de la transferencia generacional (sucesión) como tema central. Así, la clasificación realizada por Hollander y Elman (1988) agrupa los trabajos en tres líneas de investigación en donde la sucesión es el común denominador: 1) progresión de la generación familiar, 2) interacción del desarrollo de las necesidades de la empresa y las etapas de vida de los individuos claves, y 3) interacción de los tres círculos en el tiempo.

Fuera del campo de la empresa familiar existe un amplio debate sobre las vicisitudes inherentes en la evolución desde una dirección emprendedora a una dirección profesional.

El movimiento evolutivo de la empresa para transitar desde una dirección emprendedora a una profesional tiene sus dificultades pero, en las empresas familiares, esta complejidad se incrementa por las relaciones familiares (Pieser y Wooten, 1983). Sin embargo, es más fácil moverse de un estado organizativo hacia otro al mismo tiempo que se realiza la transición de la alta dirección o fundador (Barnes y Hershon, 1976).

Navin (1971) reconoce cinco etapas en el desarrollo de la empresa familiar: etapa del iniciador, etapa del fundador, etapa de los herederos, etapa técnica y etapa profesional. Holland y Boulton (1984) proponen una evolución basándose en la relación empresa/familia que va desde una etapa emprendedora a una etapa post-familia, es decir, cuando existe un alejamiento familiar de la misma. Un análisis similar es el realizado por Corbetta (1995) que define tres secuencias: la primera es una etapa de desarrollo y crecimiento de la empresa doméstica familiar, la segunda está originada por el aumento de miembros familiares en la propiedad, convirtiéndose en una empresa familiar extendida, y, por último, la tercera etapa se caracteriza por un cambio con la apertura del capital hacia individuos no familiares.

Churchil y Hatten (1987) describen el ciclo de vida en la empresa familiar desde el proceso de la sucesión, distinguiendo cuatro etapas: etapa “propietario administrador”, en donde un único miembro familiar está involucrado en los negocios, etapa de “entrenamiento y desarrollo”, en donde los hijos aprenden del negocio, etapa de “asociación entre padre e hijo” y, por último, la etapa de “transferencia del poder”. Desde un planteamiento similar,

Handler (1990) representa la sucesión como un ajuste de roles en el tiempo entre el fundador y los miembros familiares de la próxima generación. La visión de la sucesión como un proceso de etapas que se suceden representa la transferencia del poder, del liderazgo, de la autoridad y de la experiencia de una generación a otra. Uno de los trabajos más completos en el estudio evolutivo de la empresa familiar, para entender el dinamismo de la misma, ha sido el de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997). Estos autores aplican el factor tiempo al modelo tradicional de los tres círculos, estableciendo una secuencia evolutiva para la propiedad, la familia y la empresa, analizando el cambio que sufren los diferentes sistemas y las necesidades que se derivan de cada uno de ellos con el paso del tiempo.

Esta corriente de investigación, sin embargo, ha estudiado poco cómo se produce el cambio para pasar de una etapa a otra. En un análisis teórico, Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (1999) profundizan en el espacio de tiempo de la transición, destacando los elementos que intervienen en el mismo. Los planteamientos de la sucesión también han sido estudiados a partir del cambio de liderazgo que se experimenta a medida que se aproxima el tiempo del retiro (Navin, 1971). Ahora bien, el cambio de sucesor, si bien representa un elemento característico en la empresa familiar, no es el único elemento a tener en cuenta. Peiser y Wooten (1983) sostienen que el examen del éxito de las pequeñas y medianas empresas radica en la habilidad que despliegan para pasar de un estado emprendedor a un estado de mayor desarrollo administrativo, representando en su trabajo los síntomas de la crisis del ciclo de vida. Para Hofer y Charan (1984), las condiciones de éxito de la transición están dadas por el análisis y la evolución de la

estrategia, la formalización del proceso de decisión y del sistema de información, la selección y el entrenamiento de los principales individuos y el control o supervisión del cambio.

Las posturas que se asumen con relación al ciclo de vida de la empresa pueden ser representativas sólo para algunas empresas y en función de los objetivos que persigan con relación al tamaño y al crecimiento. El análisis evolutivo es un enfoque que debe ser tomado con precaución para no tender a simplificar la realidad. En la tabla N° 5, se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque evolutivo.

Tabla N° 5 Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque evolutivo

Características	Dimensiones	Comentarios
Fotografía de las etapas por las que atraviesan los sistemas implicados	Características de cada una de las etapas, sus elementos y relaciones. Síntomas del desarrollo Cambios internos y estructuras	Análisis macro de los cambios que se producen encada una de las etapas
Cambios en la dirección del liderazgo	Roles Conflicto Poder Dirección emprendedora y dirección profesional	Análisis micro a nivel individuo y grupo

Fuente: Navin, 1971

4. Enfoque del fundador

La corriente que pone énfasis en el fundador tiene sus orígenes en el campo del emprendedor, encontrándose en muchos de los trabajos un solapamiento entre ambos campos. El fundador es contemplado como el primer

impulsor de los destinos de la empresa y, por consiguiente, su estudio representa un flujo de conocimiento importante para la empresa familiar. El rol del fundador tiene una influencia significativa en la iniciación, desarrollo y mantenimiento de la visión y cultura de la empresa familiar (Kelly et al. 2000).

Habría que distinguir entre fundador y emprendedor para poder separar los trabajos que se desarrollan en ambos ámbitos. Carland, Hoy, Boulton y Carland (1984) definen al propietario de un pequeño negocio como un individuo que establece y dirige su negocio con el principal propósito de promover los objetivos personales. El negocio es la principal fuente de ingresos, es una extensión de su personalidad y está intrínsecamente vinculado con los deseos y necesidades de la familia. A los emprendedores, estos mismos autores, los definen como aquellos individuos que establecen y dirigen un negocio cuyo principal propósito es perseguir el beneficio y el crecimiento, caracterizados por un comportamiento innovador y que utilizan prácticas estratégicas de dirección. Esta distinción puede aportar diferencias significativas en la naturaleza que asume la empresa en función de la persona que define las líneas generales de actuación.

Entre los trabajos que estudian la empresa familiar desde el enfoque del fundador, encontramos aquellos que analizan las motivaciones y características del fundador como fuerza inicial y vital para el desarrollo de los negocios, tratando de comprender la toma de decisiones a partir del examen de la personalidad de los fundadores (Hollander y Elman, 1988). Lafuente y Salas (1989) sustentan una tipología de estudio de los emprendedores, a partir de los orígenes y características personales, para definir el comportamiento de

las empresas, mientras que Littunen y Hyrsky (2000) intentan establecer diferencias entre las empresas familiares y no familiares en los estados emprendedores, comparando las capacidades emprendedoras, las actitudes y los motivos de la creación de empresas.

Estos últimos autores destacan, por ejemplo, que los fundadores de empresas familiares consideran una serie de factores negativos que impulsan a la creación (como el desempleo), poseyendo altos niveles de conocimientos y habilidades emprendedoras, mientras que los fundadores de empresas no familiares tienen mayor experiencia, niveles de estudios más altos y los factores de creación están más vinculados al reconocimiento de una oportunidad de negocio, a motivos internos y valores personales. A conclusiones similares llegan Donckels y Fröhlich (1991) al estudiar los tipos de emprendedores en ocho países de la Unión Europea. Las diferencias apuntadas se acentúan en el comportamiento de las empresas, ya que las empresas familiares están más orientadas internamente (eficiencia) mientras que las empresas no familiares lo están más externamente (crecimiento y nuevos mercados). Estos estudios representan una forma de reconocer una personalidad propia a la empresa familiar.

La personalidad que asume la empresa en su estructura de funcionamiento y su postura (interna y externa) puede ser el resultado de la influencia del fundador, pero hay otros elementos que también inciden para formar, en la interacción, algo diferente que es la empresa familiar. Por lo tanto, el enfoque del fundador quede limitado al centrar excesivamente la atención en un solo individuo, sin reconocer a los demás integrantes familiares y no familiares

del proyecto empresarial. En la tabla N° 6, se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque del fundador.

Tabla N° 6 Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque del fundador

Características	Dimensiones	Comentarios
Elementos del fundador	Atributos personales/características emprendedoras Motivos de la creación de la empresa Niveles educativos	Las dimensiones han sido utilizadas para corroborar comportamientos de las empresas y analizar resultados
Visión de la empresa a partir del fundador	Cultura Estilo de dirección Posición en la empresa	Intentan establecer características a nivel de la empresa según tipo de fundador

Fuente: Hollander y Elman (1999)

5. Enfoque basado en los recursos y capacidades

Los estudios comparativos entre las empresas familiares y no familiares han proliferado para destacar las diferencias entre ambas y encontrar las dimensiones clave de estudio que hacen a la empresa familiar un campo de estudio diferente. Estos trabajos realizados desde diferentes enfoques no han encontrado un consenso entre los investigadores. Dada esta limitación, Habbershon y Williams (1999) utilizan el enfoque basado en los recursos para proporcionar una base teórica al estudio de la generación de la ventaja competitiva de la empresa familiar. Los autores destacan que la creación de los recursos de la empresa familiar se desarrolla a partir de la interacción de la familia, el negocio y los individuos. La interpretación no resulta despreciable en la intención de encontrar las bases de diferenciación y de generación de ventajas competitivas por parte de la empresa familiar con respecto a la no familiar pero, sin embargo, el problema que

sigue emergiendo es la escasa distinción y reconocimiento de los recursos que caracterizan a las empresas familiares.

Los recursos y capacidades generados a partir de la interacción que definen Habbershon y Williams (1999) deben ser transmitidos de generación a generación. Cabrera Suárez, De Saá-Peréz y García-Almeida (2001) reconocen, sobre la base de la perspectiva basada en el conocimiento, la necesidad de enfatizar el proceso de transmisión de los recursos para lograr garantizar la continuidad de la empresa familiar. Se interpreta la continuidad como un saber hacer que debe pasar de generación a generación a través de unos procesos de transferencia de conocimiento. Sin embargo, no se puede dar una respuesta precisa a determinados interrogantes clave como cuáles son esos conocimientos a transferir, cuáles son las ventajas que deben ser aprendidas por la generación siguiente, cuáles son los recursos y capacidades que distinguen a la empresa familiar y, hasta qué punto pueden esos recursos y capacidades servir de garantía a la continuidad de la empresa familiar.

Sin embargo, el enfoque de los recursos y capacidades deja abierta las posibilidades, en el estudio de la empresa familiar, a un amplio abanico de líneas de investigación. El punto central para este enfoque debe ser el encontrar la forma de medir los recursos y capacidades generados en la interacción interna de los individuos capaces de crear ventajas competitivas sostenibles, para después centrarse en los procesos que permiten mantener esos recursos y capacidades en el tiempo. En la tabla N° 7, se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque de sistemas.

Tabla Nº 7 Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque de los recursos y capacidades

Características	Dimensiones	Comentarios
Énfasis en los recursos y conocimientos	Capital humano Capital social Financiación Recursos de la familia	Es necesario profundizar en cada una de las dimensiones para saber cuándo y cómo se forman.
Énfasis en los procesos	Estructura y gobierno Habilidad de dirección Proceso de la sucesión	Representan dimensiones tendientes a vislumbrar una dirección familiar separada de la dirección emprendedora y de la dirección de las empresas no familiares

Fuente: Gibb (1999)

6. Enfoque de la planificación

La investigación que indaga sobre la planificación puede dividirse en dos corrientes de estudio según los temas tratados: 1) la planificación estratégica y 2) la planificación de

la sucesión. A su vez, los trabajos de la planificación estratégica pueden sub-dividirse en aquellos que muestran las diferencias específicas que existen en el proceso de planificación estratégica entre las empresas familiares y no familiares (Ward 1988; Harris, Martínez y Ward, 1994; Sharma, Chrisman y Chua, 1997) y aquellos otros que consideran el efecto que puede tener la planificación en la supervivencia y resultados de la empresa (Perry, 2001; Upton, Teal y Felan, 2001).

En general, el proceso de planificación estratégica en la empresa familiar es similar al de la empresa no familiar, no obstante existen algunos elementos que afectan de manera específica a su formulación y puesta en práctica (Harris, Martínez y Ward, 1994). Sharma, Chrisman y Chua (1997)

presentan un modelo del proceso de dirección estratégica en donde se destaca, en cada uno de los pasos, la influencia de los intereses, valores y objetivos de la familia, expresando la necesidad de incrementar las investigaciones en cada una de las etapas del proceso para reconocer los aspectos relevantes y las diferencias que existen con la empresa no familiar.

La planificación de la sucesión también ha sido relacionada con la supervivencia de la empresa. Para Morris et al. (1997) la planificación es un factor del éxito del proceso sucesorio, la no-planificación de la sucesión es un factor de fracaso en las empresas familiares (Lansberg, 1988) y el sistema de desarrollo de la sucesión es claramente diferente entre las empresas familiares y no familiares (Fiegner, Brown, Prince y File, 1994). La planificación de la continuidad de la empresa representa un aspecto fundamental en las intenciones de la dirección de perpetuar lo que se ha creado para generaciones subsiguientes. Lansberg (1988) califica la planificación como la preparación necesaria para asegurar la armonía familiar y la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

La variable tiempo y la comunicación y discusión en la planificación han sido dos variables muy estudiadas. En las empresas de segunda y subsiguiente generación, la planificación de la sucesión es discutida con la familia en mayor porcentaje que en las empresas de primera generación para la muestra tomada por Cromie, Stephenson y Monteith (1995). A medida que evolucionan los sistemas empresa, familia y propiedad, los cambios repercuten en la gestión de la empresa familiar, resultando diferentes en cada una de las etapas.

La planificación de la continuidad de la empresa familiar abarca la problemática relativa a lo que la familia y la empresa esperan de la empresa familiar como tal. La participación familiar es un aspecto que trasciende en la planificación de la sucesión. Welsch (1993) encuentra que el 70% de la muestra tomada en su estudio responde que la sucesión de la dirección no es siempre discutida abiertamente. Esta característica (el grado de discusión de la planificación de la sucesión) dependerá de la cultura gestada en la familia y en la empresa y, en definitiva, de la conformación de los órganos correspondientes responsables de la planificación.

Otra corriente que se destaca dentro de la planificación de la sucesión es la preocupada por identificar los elementos que la componen, es decir, el grado de formalidad. Sharma, Chua y Chrisman (2000) determinan los siguientes elementos de un plan de sucesión: selección del fundador (criterios e identificación del sucesor), comunicación de la decisión, formación del sucesor, desarrollo de la estrategia de negocio post-sucesión y definición del rol del líder reemplazado.

El enfoque basado en la planificación deja abiertas nuevas posibilidades a la investigación sobre la empresa familiar en la medida en que se vincule dicha planificación con elementos de dirección y gobierno que permitan ordenar nuevas actuaciones empresariales. En la tabla N° 7, se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque de la planificación.

Tabla Nº 7 Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque de la planificación

Características	Dimensiones	Comentarios
Estratégica	Existencia de un plan Elementos del plan o estructura del plan	Diferencias entre las empresas familiares y no familiares. Contenido y estructura
Sucesoria		Relación entre la planificación y sus elementos con el éxito de la sucesión y el éxito de la empresa

Fuente: Habbershon y Willians (2011)

2.2.4. La profesionalización de la empresa familiar: dimensiones de análisis

El término profesionalización aplicado a la empresa familiar es muy difuso, llevando a interpretaciones confusas y a generar consejos, para los empresarios familiares, no siempre acordes con su realidad, al carecer de elementos abstractos y poco generalizables. En este apartado se intentará exponer y explicar las reflexiones realizadas de la profesionalización a partir de las investigaciones referidas en la empresa familiar.

Adelantando la conclusión final, podemos señalar que existe una transferencia de conocimientos al campo de la empresa familiar a partir del fundamento en los conocimientos generales de la Dirección de Empresas, con independencia de las características específicas de las organizaciones en su condición de familiar. Los estudios, paulatinamente, han ido aportando visiones más cercanas desde la realidad de la empresa familiar, pero el término profesionalización sigue identificándose con aspectos tendentes a igualar la empresa familiar con la no familiar.

Los primeros artículos publicados de la empresa familiar a finales de los sesenta y durante la década de los setenta (Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Barnes y Hershon, 1976) expresaban como elemento negativo de la empresa familiar la utilización de gerentes no profesionales. Esta interpretación temprana surgida de la visión sistémica y racional de la empresa familiar aún hoy sigue, en gran parte, vigente.

Podemos entonces apuntar una primera reflexión y es si la profesionalización de una empresa es lo mismo que una dirección profesional. Esta es quizás la pregunta clave del análisis para entender la profesionalización en el campo de la empresa familiar.

La dirección profesional está representada por una persona o un conjunto de personas que poseen el conocimiento o la experiencia para dirigir una empresa y que socialmente cuentan con legitimidad para ello. Siguiendo con la idea, se podría decir que una empresa será profesional cuando esté dirigida por una dirección profesional. Esta lógica se deriva principalmente de la forma en que la literatura general aborda el tema de la profesionalización, relacionándola con los conceptos tradicionales de la dirección.

La percepción generalizada en el ámbito académico y práctico, por las consecuencias negativas para la supervivencia y los resultados de la participación familiar, se opone a la verdadera observación y apreciación de los propios fundadores. Lee y Rogoff (1996) demuestran que los propietarios de empresas que trabajan con miembros familiares perciben mayor conflicto entre la familia y la empresa pero, sin embargo, esto no se traduce en un factor que impida el éxito de las mismas.

La profesionalización no ha sido estudiada como un tema especial e independiente en la empresa familiar. Las ideas desarrolladas se relacionan con la legitimidad de la dirección, la organización y la economía de la empresa generada en otros campos. Es decir, se ha traducido lo que en otros campos se entiende por profesionalización para enmarcar los comentarios dentro de los estudios concretos referentes a la empresa familiar.

La perspectiva del desarrollo de la empresa no deja de tener una influencia en la visión de la profesionalización. Esta corriente de estudio puede clasificarse internamente según los tipos de análisis que utilizan y las dimensiones claves sobre las que se aplica el factor tiempo. Pone énfasis en la relación que existe entre el desarrollo de la empresa, la familia y las necesidades de cada uno (Ward, 1987; Handler, 1990; Leach, 1993; Gersick, Davis, McCollom y Lansberg 1997). Ambos sistemas entran en conflicto por las propias características y, por lo tanto, la profesionalización de la dirección y de los sistemas de funcionamiento interno puede resolver los conflictos emocionales y psicológicos existentes en las empresas familiares. Podemos, entonces, apuntar una nueva reflexión para considerar si realmente las empresas familiares pueden eliminar el conflicto emocional, mediante la profesionalización, producido por la interacción de su participación en diferentes sistemas y en donde representan diferentes roles.

Desde la perspectiva del desarrollo y crecimiento de la empresa, se ha relacionado la necesidad de profesionalizar la dirección como una consecuencia directa del tamaño, de los requisitos para competir, de los conflictos derivados del incremento de miembros familiares involucrados en la empresa y de la incapacidad de los sucesores para la gestión y dirección. Tanto

las pequeñas como las medianas empresas siguen un mismo patrón de profesionalización directiva a medida que la edad de la organización y el cambio generacional avanzan (Camisón, 2000). León-Guerrero, McCann y Haley Jr. (1998) muestran que las prácticas utilizadas por las empresas familiares evolucionan con el desarrollo de la empresa, es decir, la formalidad de las mismas se vuelve apreciable con el avance generacional y el crecimiento de la empresa (dependiendo de las prácticas, las relaciones son más o menos significativas). Las prácticas orientadas a la familia van desapareciendo para aplicarse prácticas más formales orientadas a la empresa.

Esta visión concuerda con la desarrollada en el campo del emprendedor y la teoría de los ciclos de vida que expresan la saturación de las prácticas que han llevado a la supervivencia de la empresa a un punto en donde las mismas se vuelven ineficaces y es, precisamente, en ese momento cuando los fundadores deben ser remplazados. Leach (1993) destaca que la profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente. Expone que la profesionalización viene medida por la planificación y control del crecimiento, por la coordinación y mejoras en las habilidades de gestión, por la elaboración del plan estratégico familiar y por las mejoras en la comunicación eliminando la informalidad. Todas estas características de la profesionalización quedan esquematizadas en una racionalidad asociada al funcionamiento de la empresa familiar.

El tamaño es una variable que cambia las condiciones y reglas de juego entre la empresa y la familia. Pero no depende del tiempo, sino de las decisiones de los administradores; es decir, que se logra por la aplicación de estrategias acordes con una

visión expansionista. La adaptación de la estructura, los recursos humanos y las decisiones en general van estar vinculadas en el tiempo a la efectividad del crecimiento. Si el crecimiento es insostenible con las capacidades de una persona para administrarlo, los cambios se volverán visibles y es posible que muchos de los mismos concuerden con los apuntados anteriormente. Pero no necesariamente las empresas, para ser calificadas como profesionales, deben aplicar estrategias tendentes al crecimiento.

Un trabajo muy difundido en el ámbito de la empresa familiar es el modelo evolutivo presentado por Gersick, et al. (1997) en el cual se refleja de forma didáctica el posible patrón de crecimiento de la empresa familiar. Como en todo análisis dentro de esta corriente, en el modelo subyace que la complejidad en cada uno de los sistemas (familia, propiedad y negocio) y sus interrelaciones aumentan con el paso del tiempo. Las características de cada una de las etapas se conjugan en una serie de planes y estructuras que varían para cada uno de los sistemas: 1) con relación a la propiedad, las juntas de accionistas y los consejos de administración, 2) con relación a la familia, el consejo de familia y el plan de familia, y 3) con relación a los negocios, el desarrollo de un plan y una estructura gerencial. En las intersecciones de los círculos se enfatiza el plan de sucesión (entre el sistema propiedad y el sistema familia) y el plan estratégico (entre el sistema propiedad y el sistema negocio). Cada uno de estos instrumentos de gestión (ya sea planificación ya sea estructura) representan posibilidades de acción para enfrentar los cambios observados en la compleja secuencia evolutiva, donde todo apunta a una burocratización, especialización y manejo de las relaciones informales.

Muchas de las soluciones para la supervivencia podrán ser subsanadas a partir de las soluciones apuntadas en el párrafo anterior. Pero no toda empresa sigue el mismo patrón de crecimiento, bien porque no es su deseo, bien porque no tiene las capacidades para abordarlo. Ante esta realidad, nos planteamos una tercera reflexión relativa a cuál es la profesionalización de la empresa familiar y, por lo tanto, si existe un patrón de prácticas, de estrategias y de estructuras que la caractericen, independientemente de la generación familiar que la gobierne.

Llegado este punto, podemos afirmar que la profesionalización de la empresa familiar parece encontrar respuesta en tres elementos: 1) las estrategias, 2) las estructuras y 3) las prácticas. Estos tres elementos se modifican o deben modificarse, según el caso y los

autores, por diferentes motivos: a) por el paso del tiempo, que origina cambios cualitativos y cuantitativos en la empresa y la familia (conflicto y tamaño), b) por la complejidad de las emociones y relaciones, cuando no se encuentran estructuradas en patrones previamente definidos, provocando inestabilidad en el sistema y en los resultados de la empresa, c) por considerar que los descendientes no son los mejores administradores para continuar el ciclo de la empresa familiar, y d) por la dualidad de los objetivos que persiguen, impidiendo la maximización de los resultados económicos.

Con respecto al primero de los argumentos esgrimidos, no hay duda de que el tiempo ejerce sus acciones sobre determinados elementos de la naturaleza, produciendo cambios cualitativos y cuantitativos. Pero el crecimiento no es impuesto por el tiempo sino por una decisión de la dirección y gobierno de la empresa. La visión que se pone de manifiesto no es el rechazo a las

conclusiones a las que llegan los autores, sino simplemente que la profesionalización no puede estar atada al crecimiento y a la adaptabilidad de sus estructuras y estrategias, ya que es sólo una de las alternativas de la empresa familiar al considerar su desarrollo.

Las emociones y las relaciones (entre familiares y no familiares, trabajen o no en la empresa), segundo argumento, representan la base de la estructura de la empresa familiar. La creación de un consejo de familia, un protocolo o el planteamiento de una planificación sucesoria han sido herramientas muy discutidas en la literatura académica o divulgativa para demostrar la profesionalización de la empresa familiar atendiendo a su capacidad de planificación, estandarización y racionalidad. Estos elementos no son ni buenos ni malos por sí mismos, sino cuando generan una ventaja en la empresa o impiden que los cambios destruyan, con el tiempo, las ventajas competitivas alcanzadas. La previsión de un consejo de familia parece razonable que sea planteada cuando el crecimiento de la familia y sus relaciones con la empresa destruya la ventaja de la comunicación informal que existía cuando la cantidad de involucrados (laboral o afectivamente) era menor, pero no puede ser impuesta como alternativa simple y llana de estructurar las relaciones familia-empresa para todas las empresas familiares.

Con relación al tercer motivo presentado, la incapacidad de los familiares para continuar con el legado familiar, es el elemento característico para respaldar los argumentos de incrementar la participación de externos en la gestión o gobierno de la empresa familiar y definir la mayor o menor profesionalización. La empresa familiar tiene dos características que acotan la posibilidad de contratación de terceros en puestos directivos: 1) la misma empresa se impone participación familiar en la

dirección como una característica de su existencia y finalidad en algunos casos, y 2) el escaso acceso a la demanda laboral por los limitados recursos con que cuenta para atraer, contratar y mantener a individuos externos.

Si la empresa, por propia convicción, decide no contratar externamente los recursos humanos, entonces deberá potenciar a sus miembros familiares en las habilidades de gestión y dirección de la empresa familiar; por lo tanto, esta actitud no desvirtúa la profesionalización de la empresa familiar. Lo que cabría entonces plantearse es cómo se consigue que los miembros familiares sean auténticos profesionales en relación con los conocimientos de la empresa familiar y cómo se profesionaliza a un externo en los conocimientos de la empresa familiar para mantener, incrementar y potenciar los recursos y capacidades.

Finalmente, la tendencia de comparar las prácticas de las empresas familiares y no familiares para exponer el grado de profesionalización no deja de ser una falacia suscitada por la interpretación de la optimización de los resultados. La empresa familiar no se limita a la consideración de la optimización de los resultados económicos como objetivo primario (Tagiuri y Davis, 1996; Sharma et. al., 1997; Sorenson, 2000; Hall, 2002; Chrisman Chua Steier, 2003) sino que existen otros relacionados con su propia naturaleza (como el cuidado de la familia, la creación de bienestar familiar y social, etc.) no económicos en su esencia.

Esto implica considerar a priori que la gestión y gobierno de los recursos y capacidades se organizan de forma diferenciada y distinta a la registrada en la empresa de capital y gestión no

familiar. Aunque no debería significar que los resultados económicos de la empresa familiar deban ser menores que los registrados por la empresa no familiar.

2.2.5. Problemas para la conceptualización de la profesionalización de la empresa familiar

Para continuar con el análisis de la profesionalización de la empresa familiar es necesario integrar los diferentes argumentos y puntos de vistas desarrollados por las investigaciones en el campo de la empresa familiar y reducir los mismos en ámbitos manejables para sentar las bases que permitan construir el modelo de estudio del presente trabajo.

La revisión teórica basada en la bibliografía existente ha permitido especificar a priori los elementos de la empresa familiar profesional. Tres parámetros han sido recurrentes en este sentido: 1) dirección y estructura, 2) gobierno y estructura y 3) resultado u orientación. Hay que destacar que en la interpretación de las dimensiones se ha utilizado la valoración, implícita o explícita, de tres presunciones: el tiempo, el crecimiento y la racionalidad.

La revisión realizada en el punto anterior y las limitaciones apuntadas al estudio de la profesionalización no resuelven el problema raíz para interpretar lo que significa la dirección de la empresa familiar, no brindan una claridad al campo de investigación ni una solución a la práctica cotidiana para los que trabajan con o en empresas familiares.

Convertir la empresa familiar en no familiar, racionalizar sus objetivos y formalizar sus procesos no parece ser la solución óptima porque podría destruirse la base de la generación de la ventaja competitiva. Este razonamiento concuerda con las conclusiones de Schein (1983) quien apunta que el dilema de la primera generación es realizar una transición a la siguiente generación que le permita a la organización permanecer adaptada a los cambios externos sin destruir los elementos culturales que le dan la característica de única, o también con el trabajo de McCollom (1988) que muestra como el sistema familia puede desempeñar un rol integrador en los negocios.

La revisión bibliográfica aporta conclusiones valiosas en la identificación de los ámbitos funcionales, pero pueden destacarse tres consideraciones básicas que afectan el estudio de la profesionalización:

1) **La heterogeneidad de la empresa familiar:** no todas las empresas familiares son iguales, por lo tanto la variedad de elementos de cada ámbito difícilmente puedan ser aplicados a las empresas familiares en su conjunto. La misma profesionalización puede servir de base para distinguir grados o jerarquías de empresas familiares profesionales.

2) **La dependencia del crecimiento en manos del fundador o grupo de poder dominante y el tiempo como factor crítico:** la evolución de la empresa a partir del crecimiento es sólo una de las alternativas de las empresas familiares y no el común denominador. Por lo tanto, es necesario crear un modelo que potencialmente abarque a grupos de empresas familiares con independencia de sus estrategias de crecimiento para ser definidas como profesionales. Existe una tendencia a considerar la profesionalización en función del tiempo y la adaptación de las

estructuras y las prácticas a la separación de los núcleos familiares y empresariales.

3) La racionalidad de la generación de valor en medidas monetarias y no monetarias: la profesionalización tiene una contrapartida que se relaciona con la eficacia. Pero los resultados económicos-financieros representan solo un elemento para medir a las empresas familiares, también es necesario contemplar la eficacia familiar.

Estos tres aspectos, conjuntamente, deben servir de base para el estudio de la profesionalización de la empresa familiar y generar el modelo específico de investigación partiendo de la definición de profesionalización. No todas las empresas familiares son iguales con relación a la gestión, gobierno, estructura y objetivos que persiguen. Por lo tanto, para identificar la profesionalización el primer parámetro que se debería considerar es el comportamiento interno. Por comportamiento interno se entiende el conjunto de disposiciones, medidas y políticas que forman la estructura de gestión y gobierno de los recursos y capacidades por la cual una empresa organiza el funcionamiento y logra competir en el mercado entregando un producto o servicio a los clientes. Sin embargo, el elemento interno representa una parte de lo que se entiende por profesionalización, es decir, su reconocimiento es necesario pero no suficientes para identificar y definir el término, porque el mismo (la profesionalización), en su concepción central, tiene una connotación de eficacia. Por lo tanto, será necesario incluir como dimensión el grado en que los objetivos son alcanzados por la empresa familiar.

De las conclusiones obtenidas del análisis de la profesionalización surgen los elementos suficientes para esbozar

una posible definición de profesionalización, entendiéndose la misma como la capacidad interna con que una empresa familiar estructura, gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma que puede conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos. La definición tiene características particulares para el presente trabajo:

- La definición utilizada no hace referencia a la profesionalización de las personas involucradas en la dirección, sino que tiene en cuenta a la empresa como un todo en su capacidad de gestión y gobierno de los recursos y capacidades y la estructura a través de la cual se canalizan.
- Dos dimensiones vuelven operativo al término de la profesionalización: 1) la habilidad de gestión y gobierno interna (y las estructuras que se utilizan para estas acciones) de los recursos y capacidades (pasados, presente y futuros) y 2) la obtención de resultados en conexión con las metas y objetivos.

2.3. Definición de términos básicos

Profesionalización: la profesionalización es la capacidad interna con que una empresa familiar estructura, gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma de conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos.

Transferencia generacional: Es la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Es precisamente esta

transferencia de la empresa a la siguientes generación de una familia lo que define a la empresa familiar como tal (Ward, 1998).

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 (Churchill y Hatten, 1998).

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

Emprendedor: el concepto de emprender se refiere a la predisposición psicológica de los individuos y organizaciones para investigar oportunidades, incluso cuando la expansión empresarial no es particularmente urgente ni obvia, en una búsqueda proactiva y constante de oportunidades ligadas a la innovación.

Espíritu emprendedor: Según Miller (2007), lo define como una empresa que se dedica a la innovación de productos del mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados y

es el primero en llegar con innovaciones proactivas, superando a los competidores a la fuerza. Ulhoi (2005), define el espíritu emprendedor como la capacidad para reconocer y asumir riesgos para explotar oportunidades empresariales.

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

Empresa Familiar: Según Sharma, Christman y Chua (1977), definen 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 miembros de la misma familia o de un pequeño número de familiares”.

Sucesión: Para Gallo y Amat (2013), la definen como 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.

2.4. Sistema de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La profesionalización influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar.

2.4.2. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis

Hipótesis Nula

“Los órganos de gobierno no influyen como garantía en la continuidad de la empresa familiar”.

Hipótesis Alterna

“Los órganos de gobierno influyen significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar”.

Segunda Hipótesis

Hipótesis Nula

“Los recursos humanos no influyen como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

Hipótesis Alternativa

“Los recursos humanos influyen significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

Tercera Hipótesis

Hipótesis Nula

“La estrategia no influye como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

Hipótesis Alternativa

“La estrategia influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

Cuarta Hipótesis

Hipótesis Nula

“La sucesión no influye como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

Hipótesis Alternativa

“La sucesión influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

2.5. Sistema de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	ESCALA
Variable dependiente: Continuidad de la empresa familiar	Resultados: Crecimiento de las ventas Cuota de Mercado ROE	Intervalo 1 = Nulo o cero 5 = Positivo más elevado
Variable independiente: Profesionalización	Recursos Humanos Estrategia Sucesión Órganos de gobierno	Intervalo 1 = Nulo o cero 5 = Positivo más elevado

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El estudio a desarrollar es de tipo aplicativo, ya que su objetivo es contrastar con la realidad la importancia e influencia de la profesionalización en la garantía de continuidad de las empresas familiares.

3.2. Nivel de investigación

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo y correlacional, dada la naturaleza de los objetivos y las hipótesis que se desean contrastar.

3.3. Diseño de investigación

El trabajo de investigación es de tipo no experimental y de corte transversal debido a que se tomara una muestra representativa en un momento específico de espacio y tiempo.

3.4. Métodos de investigación

El método de investigación es descriptivo y correlacional, ya que primero describimos los fenómenos que abarcan la profesionalización y la continuidad de las empresas familiares, para posteriormente establecer el grado de correlación entre estas dos variables de estudio.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población de estudio está determinado por las empresas familiares de venta minorista de productos textiles importados, según CIUU 52322, ubicados en el distrito de Tacna, los cuales ascienden a un número de 68 empresas activas, según información de la SUNAT (2014).

En consecuencia, dado el número no muy grande de empresas a estudiar, se ha tomado la decisión de considerar a toda la población definida anteriormente.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación se tomó en consideración la aplicación de un cuestionario a la población determinada en función al sector industrial (empresas dedicadas a la importación de textiles), el cual estará apoyado en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información para el estudio de investigación.

3.6.1. Análisis del cuestionario

A continuación se analizan cada uno de los bloques identificando las intenciones de las preguntas seleccionadas, la escala de medición y el objetivo que persiguen.

Bloque información general: este bloque está destinado a recoger información general de la empresa: componentes demográficos y estructurales (actividad, ámbito de actuación y generación en la gestión), que serán utilizados para corroborar la existencia de las condiciones de empresa familiar definidas en esta investigación.

Bloque gobierno: representa el segundo bloque de medición de los ítems del modelo propuesto cuyo objetivo es definir los lineamientos generales de funcionamiento de la empresa familiar en el ámbito del gobierno.

Consejo de administración

- Formalidad: el objetivo es medir la estructura que se utiliza para el gobierno de la empresa. En la pregunta A se pide al encuestado que identifique la existencia o no de un consejo de administración y de políticas de funcionamiento que rigen al órgano en cuestión.
- Tareas y funciones: pretende medir las funciones y tareas reales que le son atribuidas al consejo de administración; es decir, identificar en qué tipo de decisiones trascendentales y estratégicas de la empresa participa el consejo en su conjunto. En la pregunta D se pide al encuestado que valore el grado de importancia de un conjunto de tareas y funciones en una escala de 1 a 5, “nada importante” a “muy importante”.

Bloque recursos humanos: el segundo bloque de los ámbitos funcionales se relaciona con los ítems de las prácticas de recursos humanos.

- Formalidad: El objetivo es medir la existencia de reglas por escrito o no sobre las que se desarrolla la gestión de los

recursos humanos en las empresas familiares para los puestos de la alta dirección, es decir corroborar la existencia de procedimientos pre-determinados de las políticas de recursos humanos.

- Prácticas de recursos humanos: el objetivo es identificar el tipo de prácticas de recursos humanos que se aplican a la alta dirección. Se pide al encuestado que valore la utilización de un conjunto de ítems que resumen las potenciales prácticas de la empresa familiar con una escala de 1 a 5, “no se utiliza”, a “muy utilizada”
- Aplicabilidad a las relaciones: esta variable mide el contraste en el trato que puede existir entre los directivos con algún tipo de parentesco y aquellos que no ostentan esta característica. Se pide al encuestado que, para cada ítem, identifique el grado de utilización según sean, los directivos, miembros familiares o no familiares.

Bloque sucesión: el tercer bloque fundamental de los ítems del modelo que reflejan el ámbito de la sucesión.

- Formalidad: el objetivo es identificar el tipo de procedimiento que maneja la empresa con relación a la sucesión. Se pide al encuestado que identifique si existe en la empresa una planificación de la sucesión por escrito. La respuesta de los encuestados permitirá identificar la utilización o no del principal elemento que definiría la formalidad del proceso.
Si la respuesta de los encuestados es positiva, es decir que poseen un plan por escrito del proceso sucesorio, se pide que identifique la estructura o amplitud del mismo indicando los elementos que componen el plan.

- Desarrollo y formación del sucesor: el objetivo es identificar la postura que asume la empresa familiar en la decisión de formación y entrenamiento del sucesor y/o sucesores para responder al reto futuro del liderazgo. Se pide al encuestado que valore un conjunto de actividades medidas con una escala de 1 a 5, “nada importante” a “muy importante”.

Bloque estrategia: representa el último bloque del modelo con relación a los ítems que se utilizarán para medir el comportamiento de las empresas familiares.

- Formalidad: nuevamente la formalidad será considerada como una variable para medir el grado de organización que tienen las decisiones. Se pide al encuestado que identifique si existe en la empresa un plan estratégico por escrito.
- Proceso de toma de decisiones estratégicas: el objetivo de esta variable es descubrir el proceso de toma de decisiones estratégicas con independencia de la formalidad y de la existencia de un plan por escrito. Se pide al encuestado que valore un conjunto de elementos que se consideran claves en el proceso de toma de decisiones en función de una escala de 1 a 5 “nada importante” a “muy importante”.
- Postura estratégica: el objetivo de esta variable es identificar la postura estratégica de la empresa familiar en su relación con el medio externo para competir. En la pregunta C se pide al encuestado que valore diferentes aspectos estratégicos en función de una escala de 1 a 5, “nada importante” a “muy importante”.

Bloque resultados: El último bloque del cuestionario tiene su relación con el modelo al medir la eficacia del desempeño

organizativo. A partir del desarrollo teórico, la dimensión resultado se centrará en dos perspectivas: familia y empresa.

- Resultados empresariales y familiares: el objetivo de esta variable es doble, por un lado la identificación de los objetivos que persiguen las empresas familiares y por otro la percepción del grado de alcance de los objetivos. Se pide al encuestado que valore un conjunto de resultados empresariales y familiares a través de una escala de 1 a 5, “nada importante” a “muy importante”. En la misma pregunta se le pide al encuestado que valore los resultados obtenido de ese conjunto de objetivos en función de una escala de 1 a 5, “muy malo” a “muy bueno”.

3.7. Procesamiento y análisis de información

Para procesamiento y sistematización de la información se emplearán técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia, las cuales se mostrarán a través de tablas y gráficos, cada uno de ellos con su análisis correspondiente. Asimismo, las pruebas estadísticas a utilizar para la validación de las hipótesis planteadas en el estudio estarán en función de las escalas de los instrumentos a utilizar, para este caso particular, son técnicas paramétricas debido al tipo de escala de medición a utilizar (intervalo).

3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación

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

Tabla N° 8
Análisis de Fiabilidad

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nº de Ítems
Órganos de gobierno	0.783	12
Recursos Humanos	0.743	17
Sucesión	0.866	16
Estrategias	0.795	19

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Como se puede apreciar en la tabla N° 8, para las cuatro dimensiones de continuidad de las empresas familiares el alfa de cronbach es superior a 0.7, lo cual indica que el conjunto de ítems de cada constructo mide lo mismo.

Con relación a la validez del instrumento, a fin de medir lo que se quiere medir, se ha utilizado un cuestionario probado en otras investigaciones a nivel internacional, tales como:

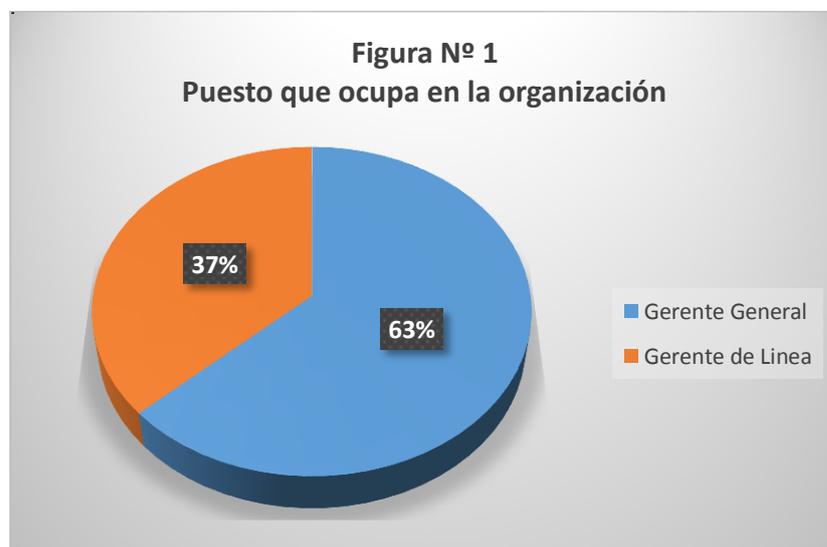
- a. Patrones de innovaciones e internacionalización de las empresas innovadoras (1999). Fonfría Mesa, Antonio. Universidad Complutense de Madrid.
- b. Orientación al mercado y proceso de internacionalización de empresas (2003). Martín Armario, Julia. Universidad de Málaga.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

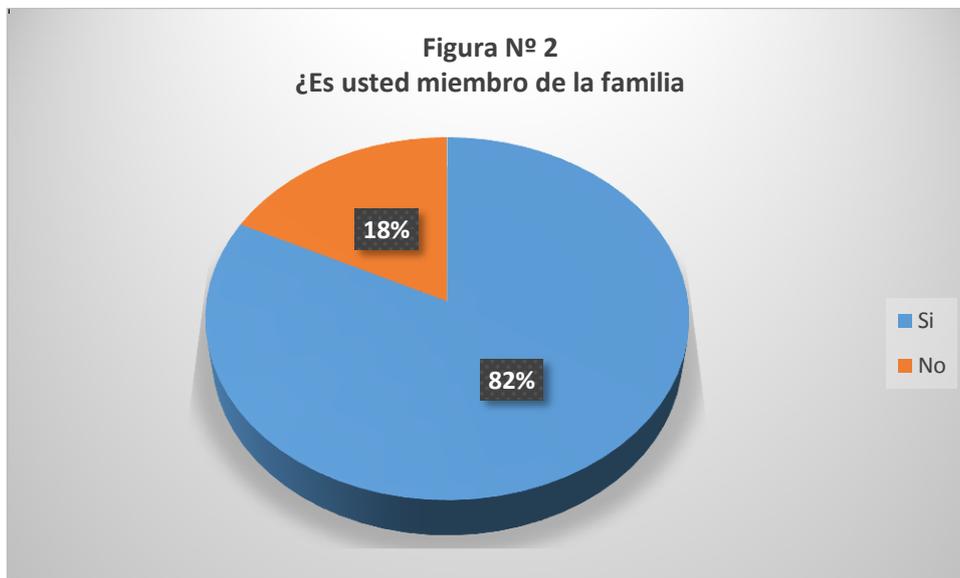
4.1. Características de la población

En la figura N° 1, se puede apreciar que las personas que han contestado nuestro cuestionario, ocupan el cargo de Gerente general o el más cargo directivo de la empresa corresponden al 63% y como gerentes de líneas o funcionarios de segundo nivel el 37%. Esto claramente evidencia que los dueños de las empresas familiares son a la vez los que gestionan sus organizaciones conjuntamente con sus herederos. Lo cual evidencia lo que la teoría nos señala, con relación a que los predecesores preparan e involucran a sus hijos en la gestión de la empresa debido a que son ellos los que asumirán la conducción de la misma en determinado momento en el tiempo.



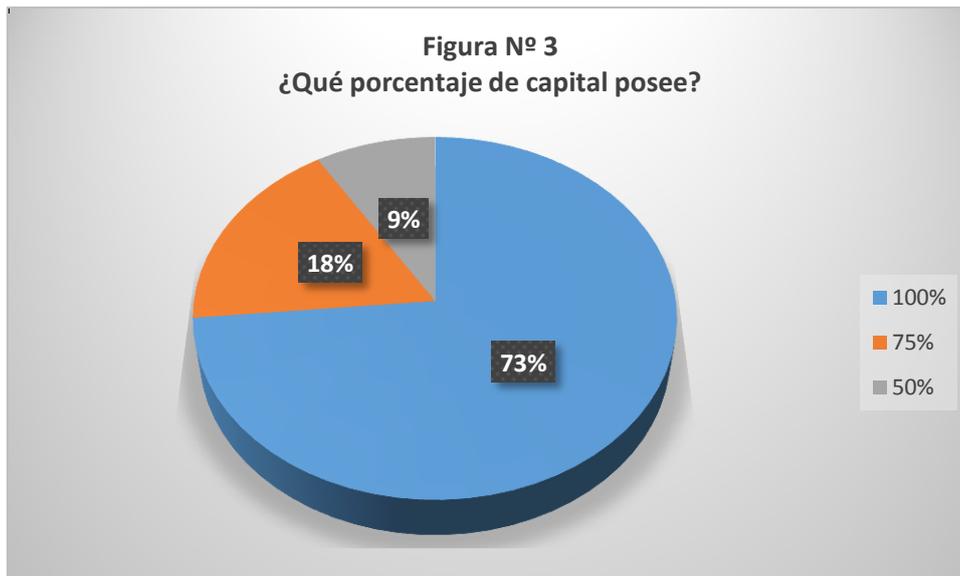
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

En la figura N° 2, se puede visualizar que el 82% de la población está ligado íntimamente a la empresa familiar, y un pequeño 18% ha delegado la administración o gerencia del negocio a un tercero.



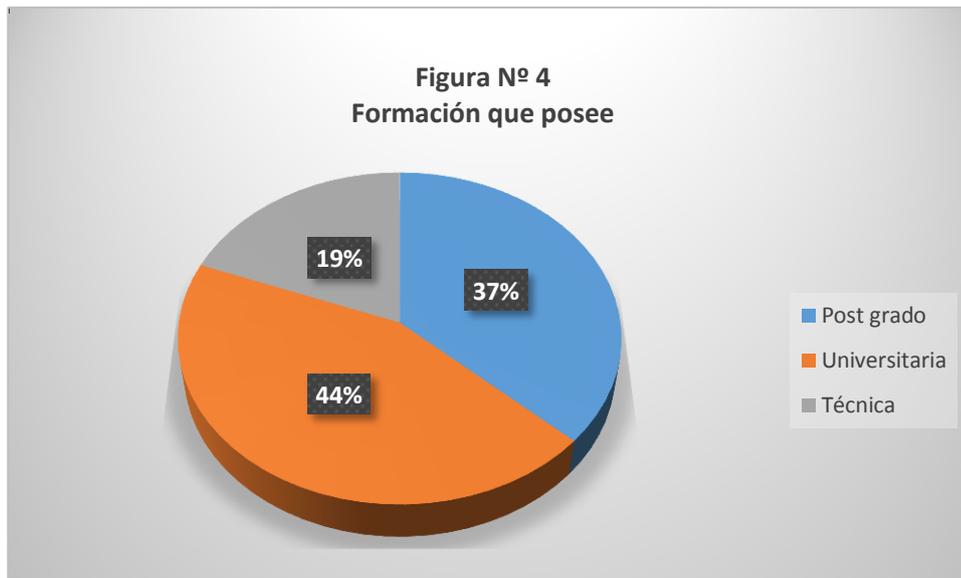
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

En la figura N° 3, se analiza la estructura de capital de la empresa familiar, al respecto podemos concluir que el 73% de la población de las empresas dedicadas a la venta minorista de productos importados del sector textil, corresponde su capital en un 100% a una sola familia, sin embargo existe un 18% que posee el 75% del capital, constituyendo en un socio principal del negocio familiar, sin embargo, es necesario precisar que el otro 25%, también corresponde al grupo familiar formado por los hermanos u otros. Finalmente, un 9% cuentan con una estructura de capital del 50%, pero al igual que el caso anterior, la diferencia también corresponde a otra familia que tiene un parentesco con ellos.



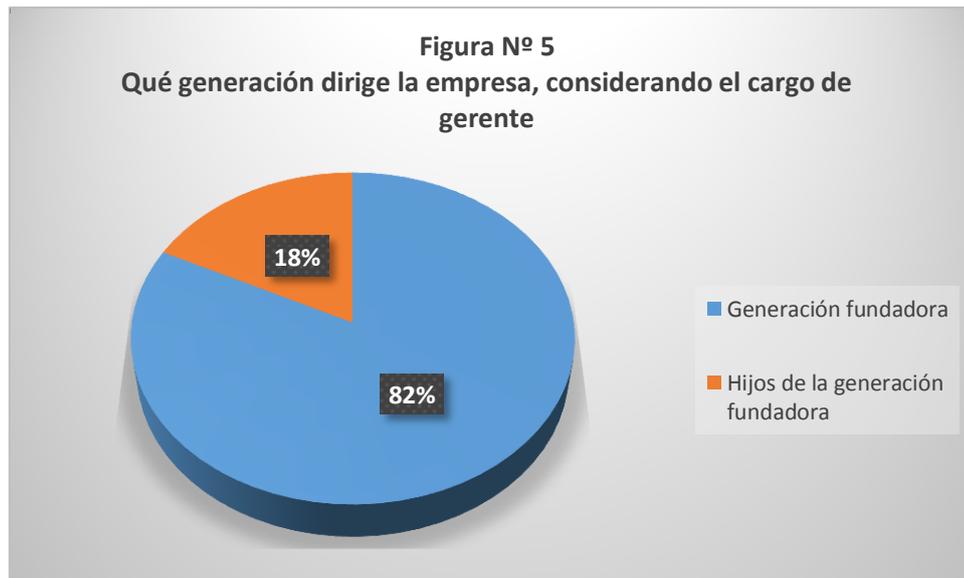
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Con relación al grado de instrucción de las personas que conducen o gerencian las organizaciones familiares, podemos indicar que el 37% cuenta con estudios de post grado y un 44% con educación universitaria. Solamente un 19% de las personas que se encargan de la conducción de los negocios tiene educación técnica o de mando medio. Esto es muy importante dado que la conducción de las organizaciones está en manos de personas que tienen instrucción, más aún dentro del marco actual en el cual se desenvuelven las empresas.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

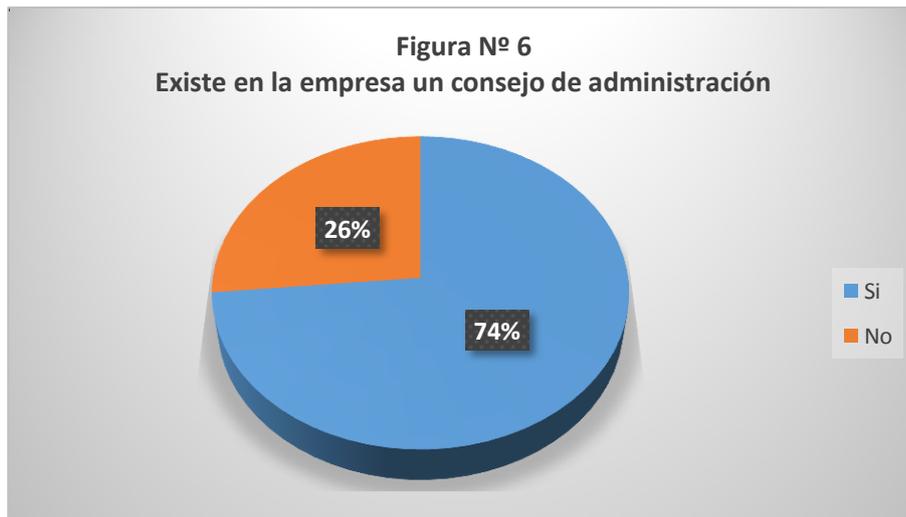
Con respecto a la generación que dirige o conduce las empresas, se puede concluir que un 82% está en manos de la primera generación, lo cual nos indica que son empresas relativamente jóvenes, y que han surgido por necesidad u oportunidad a través del emprendimiento. Un pequeño porcentaje que equivale el 18%, está siendo dirigido por la segunda generación, lo cual nos indique que son personas relativamente jóvenes que han heredado el negocio de sus predecesores.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

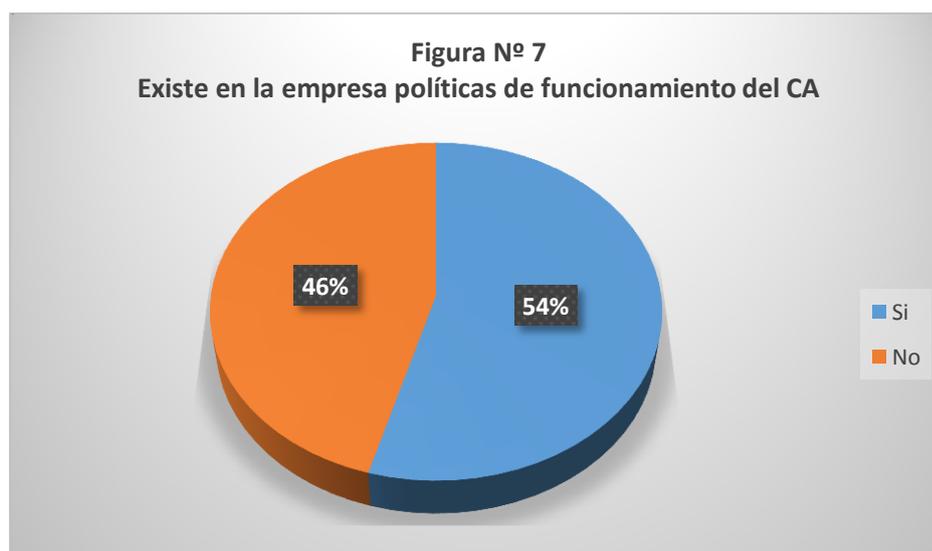
4.2. Órganos de gobierno

La figura N° 6, nos muestra que el 74% de las empresas familiares cuentan con un consejo de administración, lo cual es importante ya que involucra a la familia en la toma de decisiones y de alguna manera esto contribuye a ir preparando a la nueva generación o sucesores para el futuro, esta variable contribuye a la profesionalización como factor importante para la garantía de continuidad de las empresas familiares del sector que se está analizando y un 26% no cuenta con un consejo de administración.



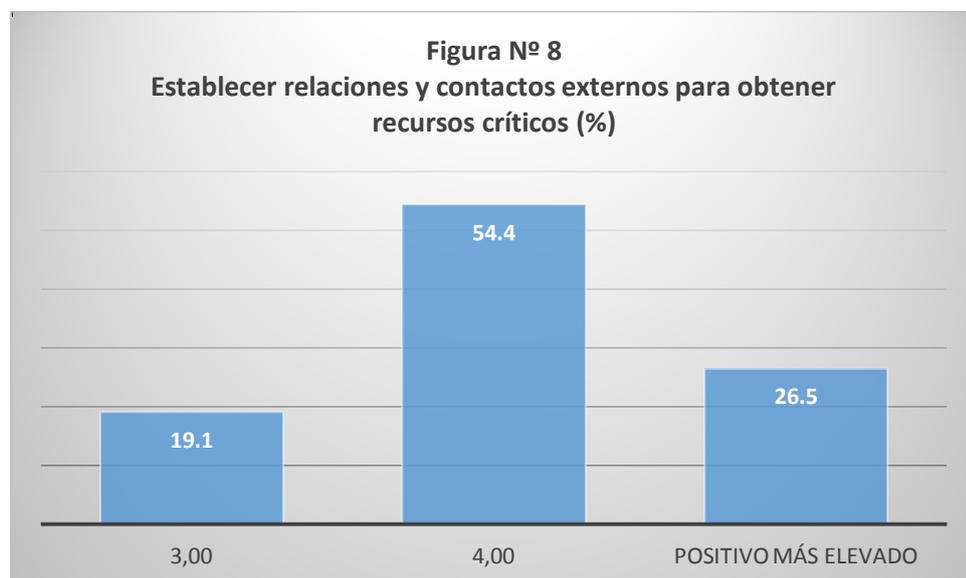
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

De otro lado, en la figura N° 7, es importante destacar que las empresas que cuentan con un consejo de administración, además tienen políticas de funcionamiento en un 54%, lo cual facilita la toma de decisiones y sobre todo la participación de cada uno de los miembros de la familia en la gestión, sin embargo un 46% no cuenta con dichas políticas.



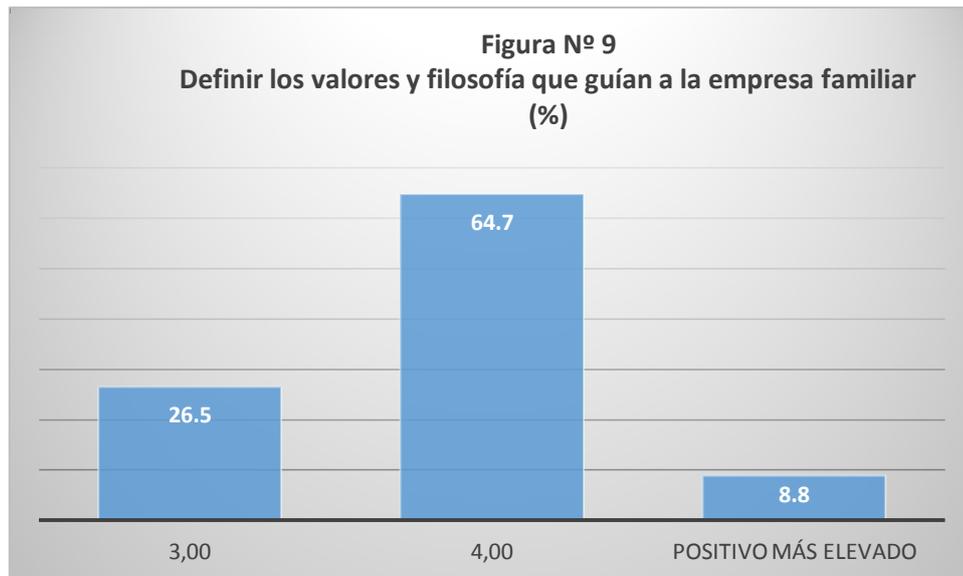
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Respecto a la valoración del grado de importancia de determinados aspectos sobre los órganos de gobierno, se puede afirmar que respecto a establecer relaciones y contactos externos para obtener recursos críticos (materia prima, recursos humanos especializados, entre otros de importancia estratégica para la organización), en la figura N° 8 se aprecia que las empresas familiares consideran este aspecto muy relevante para la continuidad, lo cual representa el 54,4% en una escala de 4 y el 26,5% de la población en una escala de 5 (positivo más elevado).



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

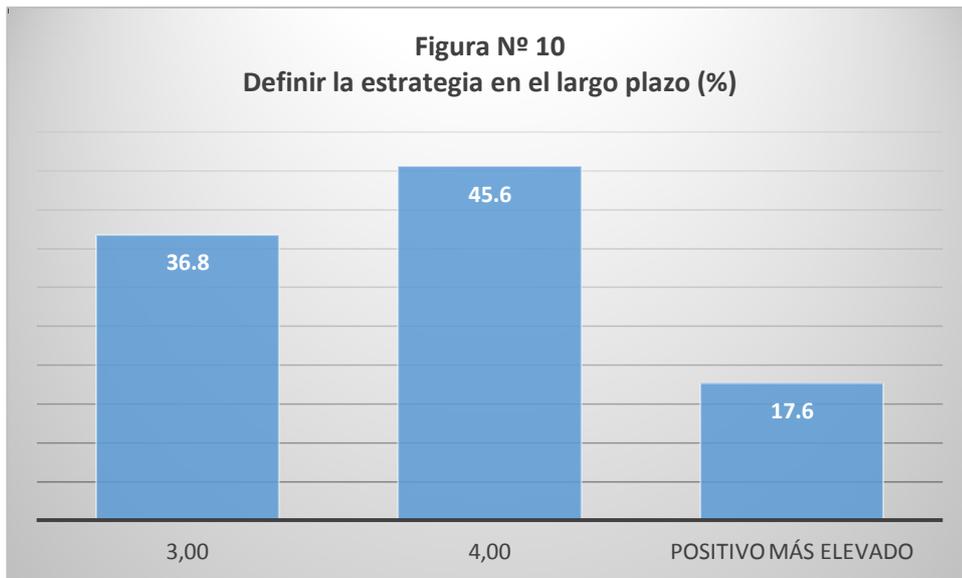
Otro aspecto relevante dentro de la variable órganos de gobierno, que se muestra en la figura N° 9, está referida a la definición de los valores y la filosofía que guían a la empresa familiar. Al respecto, los representantes de las empresas familiares consideran este aspecto como clave y esto se explica en razón que el 64,7% está representado por la escala 4 y el 8,8% por la escala 5. No está demás precisar la importancia debida a este punto a fin de garantizar la continuidad de la empresa.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Otro aspecto relevante dentro de la variable que estamos analizando es definir la estrategia de la organización a largo plazo, ya que si no se tiene el rumbo trazado, no será posible que las empresas familiares puedan alcanzar la continuidad de las mismas. Esto se puede apreciar en la figura N° 10, donde del total de la población, el 45,6%, responde en la escala 4 y el 17,6% en la escala máxima de 5.

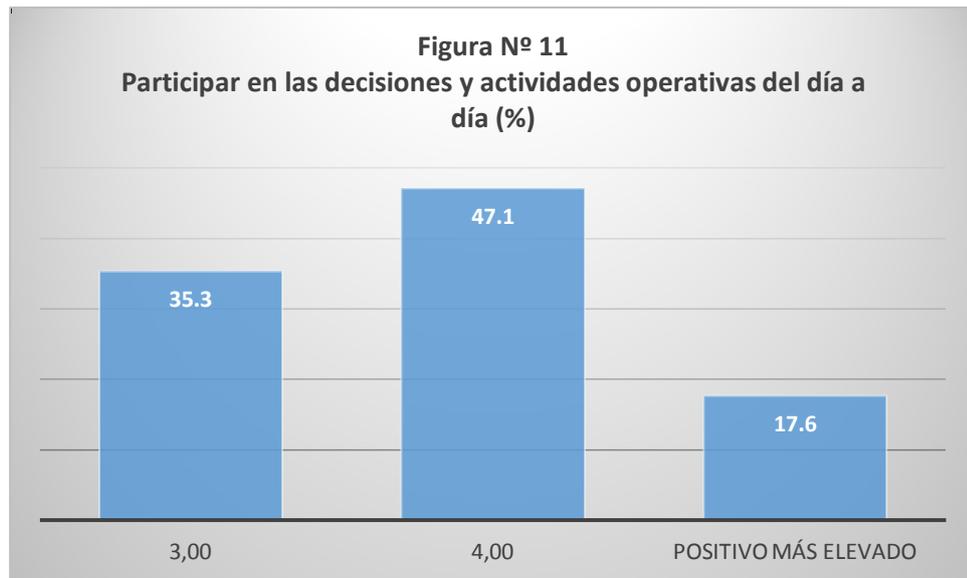
De otro lado, ha quedado demostrado en la teoría y en los trabajos empíricos que las empresas que no trazan sus objetivos y metas a largo plazo y por ende sus estrategias no sobrevivirán en un entorno altamente competitivo como el actual. De allí que todos los predecesores deben tomar en consideración este aspecto a fin de preparar e involucrar a los sucesores en las actividades de la empresa con la finalidad de garantizar la continuidad de las mismas.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Respecto a la figura N° 11, se puede apreciar que dentro de esto mismo tema, participar en las decisiones y actividades operativas del día a día, también es importante para la población analizada, ya que el 47,1% considera que esto es relevante para garantizar la continuidad de la empresa familiar, en la escala de 4 y el 17,6% lo considera en la escala máxima de 5.

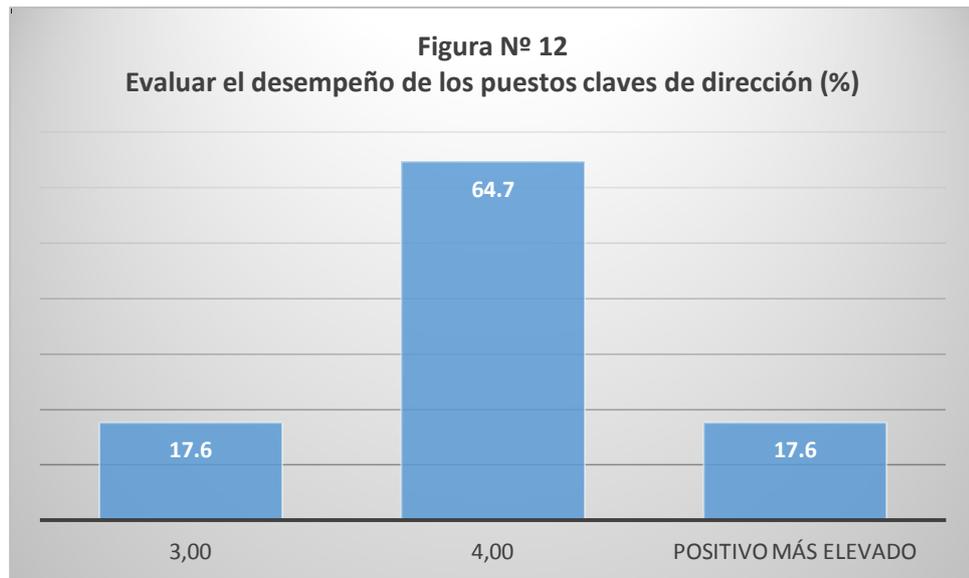
El hecho de que los sucesores tengan una participación relativa en la toma de decisiones o realizar actividades operativas cotidianas del día a día de labores relacionadas con la empresa, lo familiariza con la organización y de esta manera se estaría contribuyendo a la continuidad de empresa en el largo plazo a través del involucramiento.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

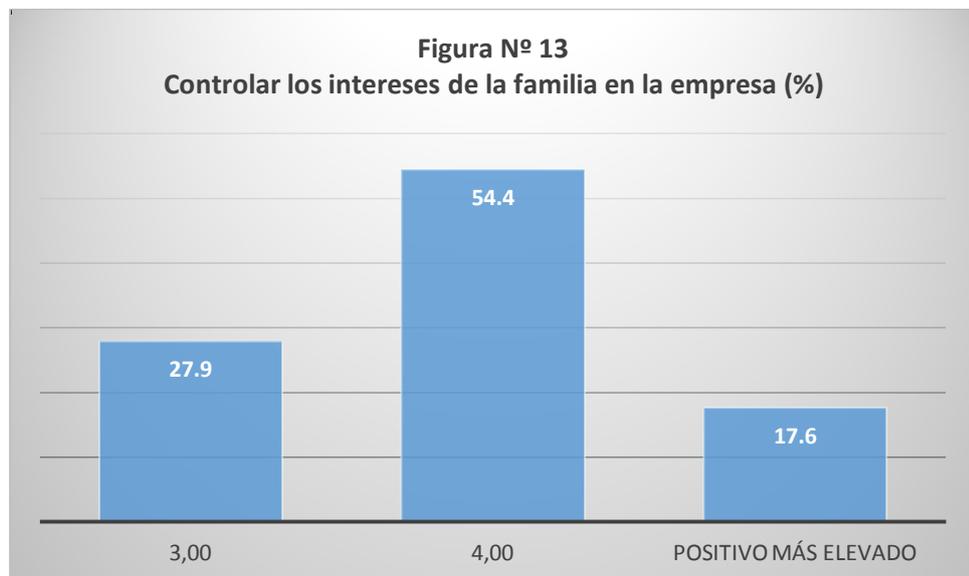
Otro punto importante que se muestra en la figura N° 12, está referido a la necesidad de evaluar permanentemente los puestos claves de dirección, ya que estos puestos que son ocupados principalmente por los familiares de la empresa, deben funcionar con alta competitividad, a fin de alcanzar resultados que permitan capitalizar a la empresa, garantizando de esta manera la continuidad de empresa en el largo plazo. De la población el 64,7% han respondido en una escala de 4 y 17,6% en la escala más alta de 5.

De otro, lado es necesario resaltar que no basta ser solamente familiar del predecesor, sino también tener las capacidades y la experiencia necesaria a fin de que se cuente con directivos altamente entrenados y calificados para llevar adelante la organización.



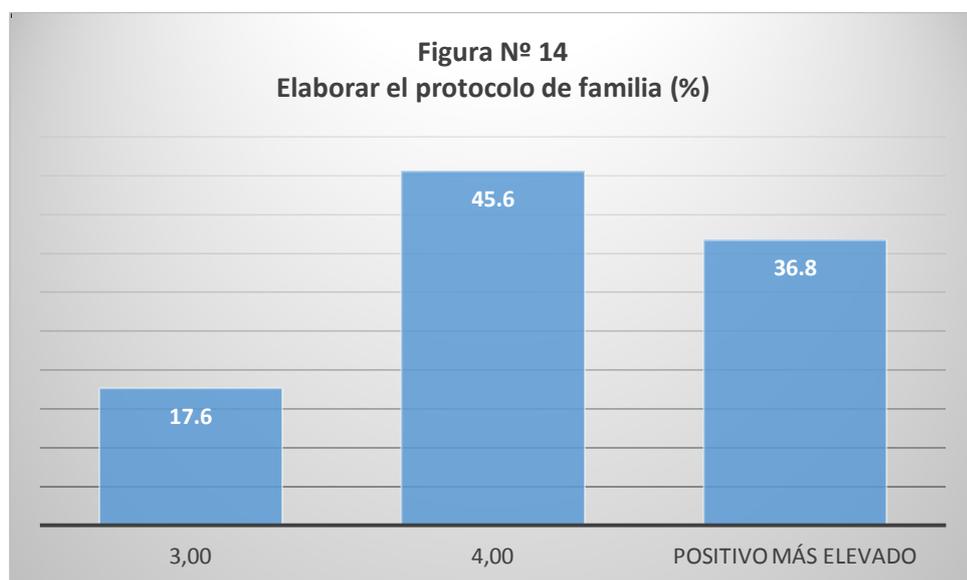
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

En la figura N° 13, podemos apreciar que la población analizada para el presente estudio, considera que controlar los intereses de la familia en la empresa es muy relevante, lo cual representa el 54,4% en la escala de 4 y el 17,6% en la máxima escala de 5.



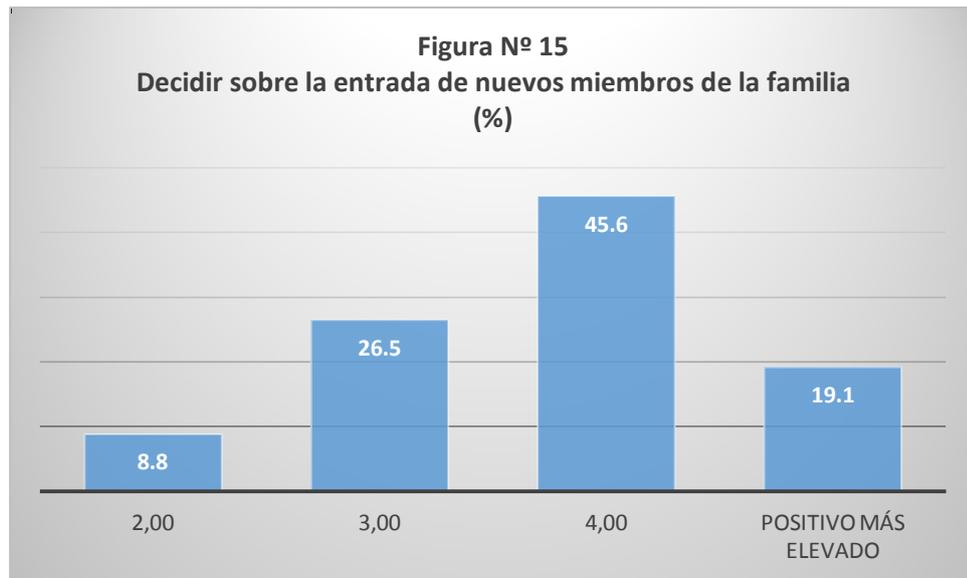
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Respecto a la figura N° 14, se muestra que más el 45,6% ha respondido en una escala de 4 y el 36,8% en la máxima escala de 5, del total de la población analizada, esto explica la importancia que las organizaciones familiares de contar con un protocolo de familia a fin de garantizar la sucesión y por ende garantizar la continuidad de la empresa familiar en el largo plazo. Existen algunas empresas que no toman esta decisión oportunamente generando grandes riesgos en la continuidad.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

En la figura N° 15, se aprecia que decidir sobre la entrada de nuevos miembros de la familiar en la organización, es considerado como importante para la continuidad, tal es así que esta opinión representa el 45,6% en una escala de 4 y el 19,1% en la máxima escala de 5, del total de la población. No efectuar un proceso que contemple no solamente las habilidades duras, sino más bien las habilidades blandas es atentar contra la permanencia de la empresa en el largo plazo.



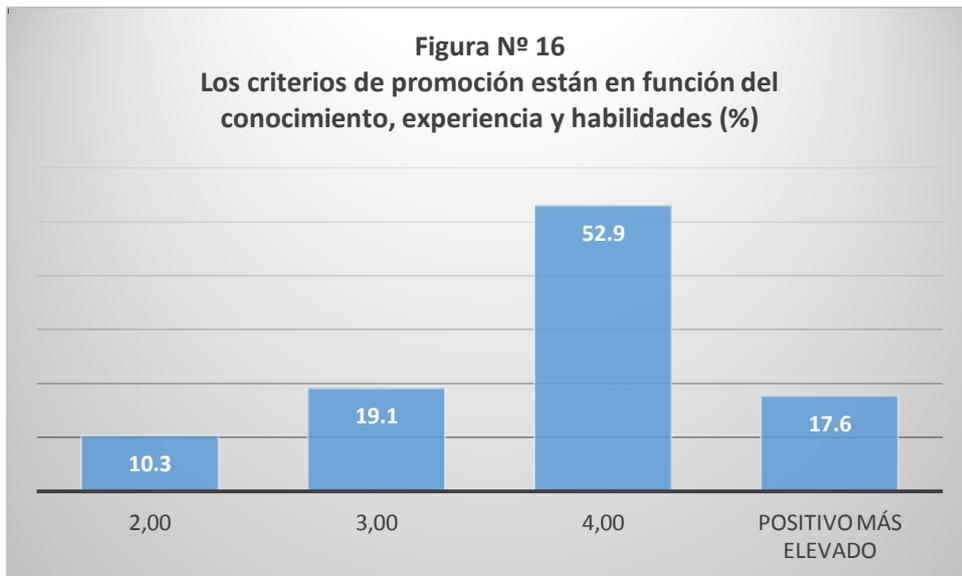
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

4.3. Recursos Humanos

Esta segunda variable que explica la garantía de la continuidad de las empresas familiares, es preponderante para obtener indicadores favorables de resultados de la empresa.

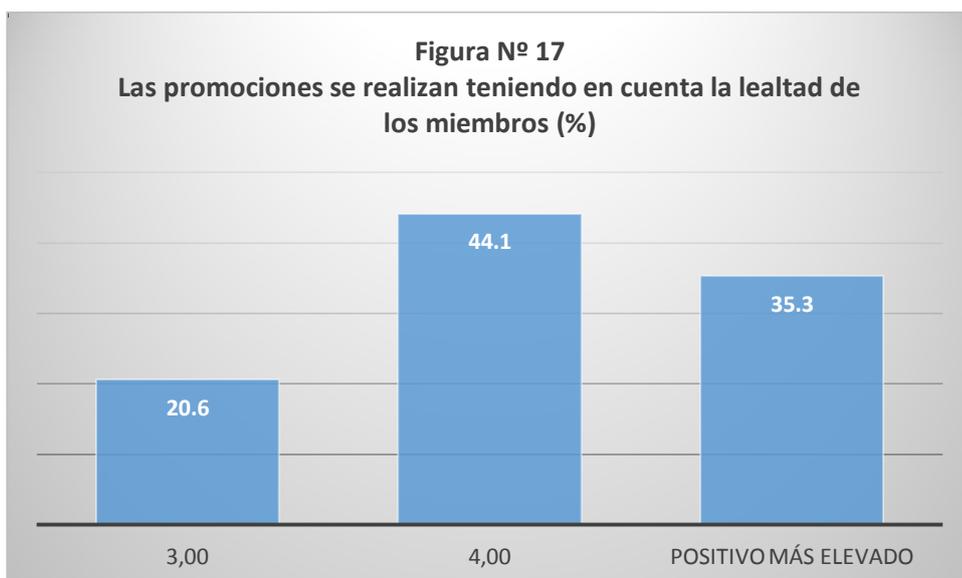
En la figura N° 16, se aprecia que en relación a los criterios de promoción, estos deben tomar en consideración o estar en función del conocimiento, la experiencia y las habilidades del colaborador de la empresa, lo cual está representado en un 52,9% en una escala de 4 y el 17,6% en una escala máxima de 5.

La teoría relacionada a la empresa, ha demostrado que el capital humano es el factor generador de ventajas competitivas y en consecuencia debe contar con las capacidades necesarias de acuerdo al puesto de trabajo dentro de la organización.



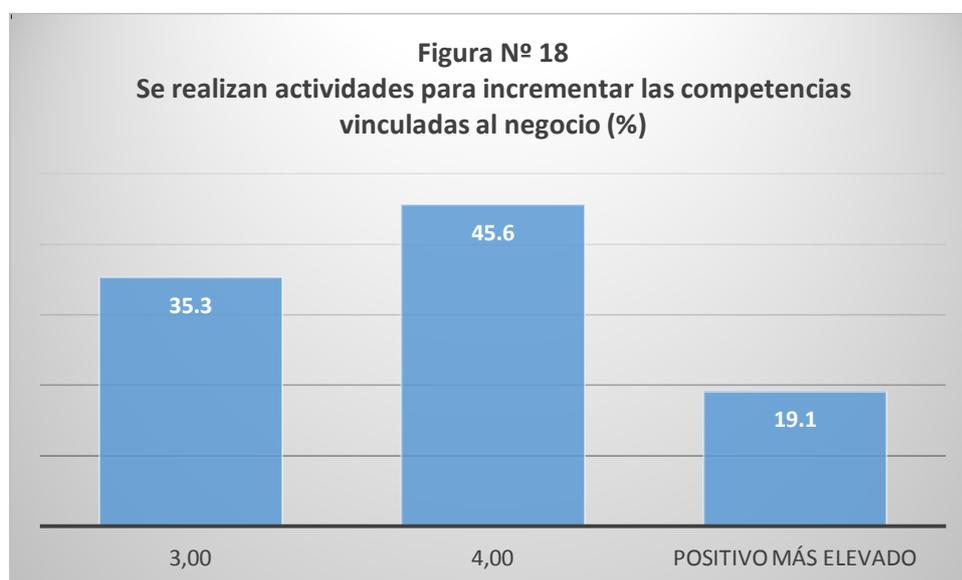
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

En la figura Nº 17, se visualiza que el 44,1% ha respondido en una escala de 4 y el 35,3% en la máxima escala de 5, del total de la población materia de estudio, que considera que las promociones del personal deben realizarse tomando en cuenta la lealtad de los miembros de la organización.



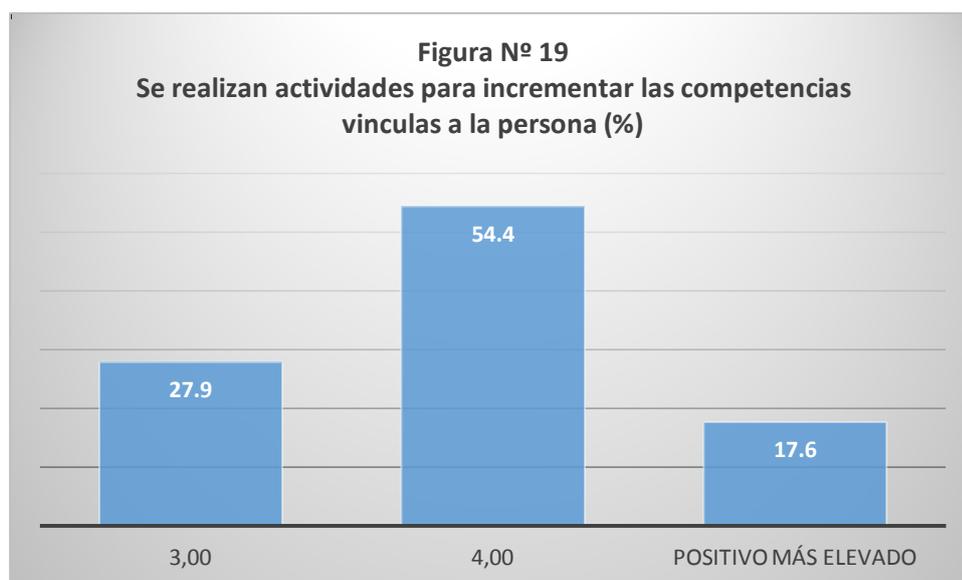
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 18, nos muestra que el 45,6% y el 19,1% que respondieron en la escala de 4 y la máxima escala de 5 respectivamente, del total de la población, opina que las empresas familiares deben realizar actividades tendientes a incrementar la competencia vinculadas al negocio, esto es importante debido a que se busca generar innovaciones en todos los procesos de la empresa, tales como los canales de comercialización, los productos, las estrategias de promoción, entre otras, que le permiten a la empresa continuidad en el largo plazo y quien mejor que los mismos colaboradores de la misma.



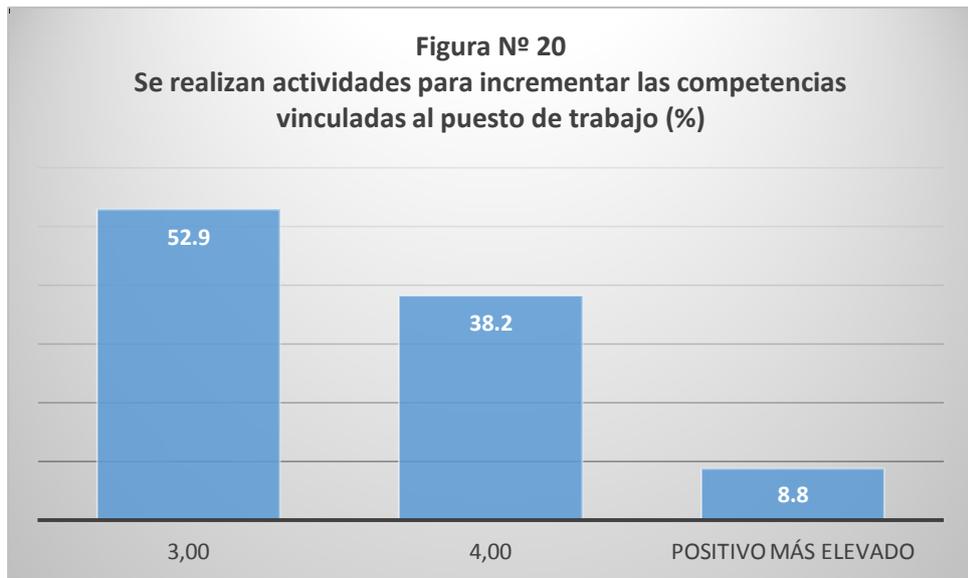
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

En la figura N° 19, se puede apreciar que dentro de la política de recursos humanos de las empresas familiares que buscan la garantía de continuidad, el 54,4% en una escala de 4 y el 17,6% en la escala máxima de 5 del total de la población de estudio, que es necesario realizar actividades para incrementar las competencias vinculadas a la personas, con el fin de generar una competencia entre ellos dentro de un marco de armonía, que contribuya a mejorar los estándares de productividad de la empresa familiar.



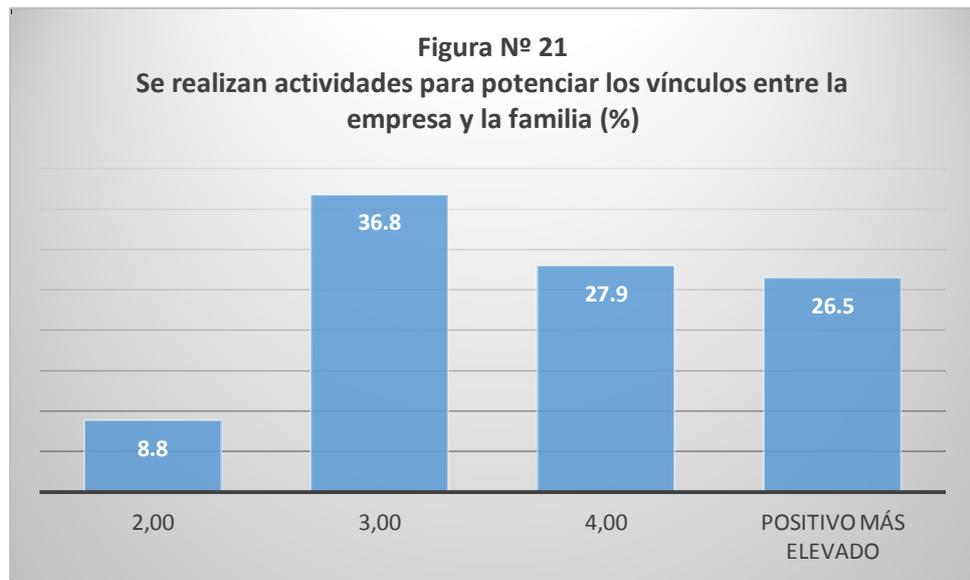
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

De otro lado, en la figura N° 20, se muestra que del total de la población, el 52,9% en una escala de 3, el 38,2% en una escala de 4 y el 8,5% en la máxima escala de 5, considera que es pertinente realizar actividades para incrementar las competencias en el puesto de trabajo. Tan igual que el punto anterior esto apunta a valorar las capacidades de los colaboradores en post de garantizar la continuidad de la organización familiar.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

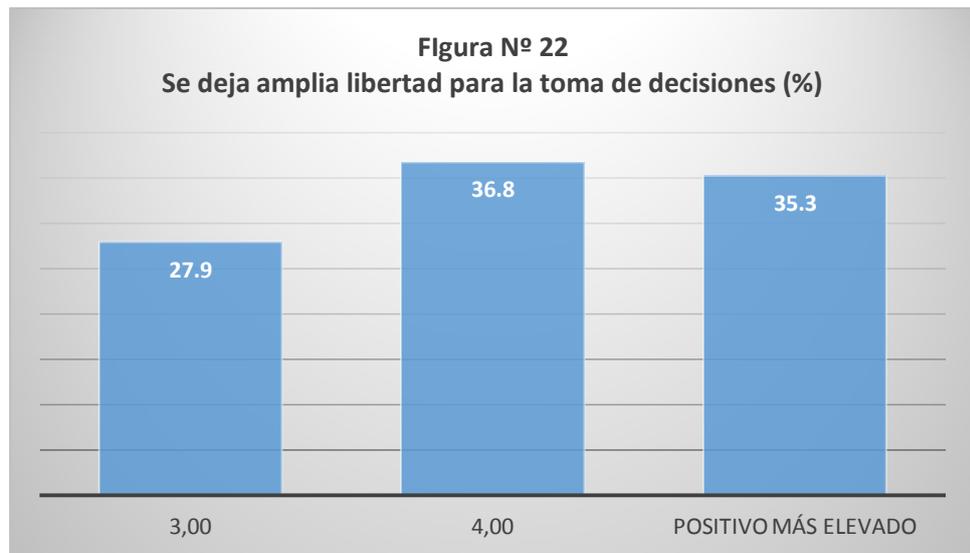
Dentro de la variable de los recursos humanos, en la figura N° 21, se muestra que el 36,8% en una escala de 3, el 27,9% en una escala de 4 y finalmente el 26,5% en la máxima escala de 5, del total de la población, estima conveniente realizar actividades para potenciar los vínculos entre la empresa y la familia. Esto es muy importante para el caso particular de las empresas familiares, ya que establecer estos lazos contribuirá a sostener a la empresa en el largo plazo, debido a que es la familia el principal impulsor del negocio y que los intereses de ellos contribuirán directamente al engrandecimiento de la firma, lo cual la hará sostenible en el mediano y largo plazo.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

En la figura N° 22, el 36,8% en una escala de 4 y el 35,3% en la máxima escala de 5 del total de la población, consideran que se debe dejar amplia libertad para la toma de decisiones, lo cual implica que las empresas familiares deben empoderar a sus colaboradores con la finalidad de que estos puedan tomar decisiones y de esta manera generar una mayor variabilidad para enfrentar el entorno.

Hoy en días las organizaciones modernas se caracterizan por este tipo de gestión, donde los empleados deben tener las capacidades que les permitan empoderarlos a fin de que puedan tomar decisiones acertadas que se vean reflejadas en los resultados.

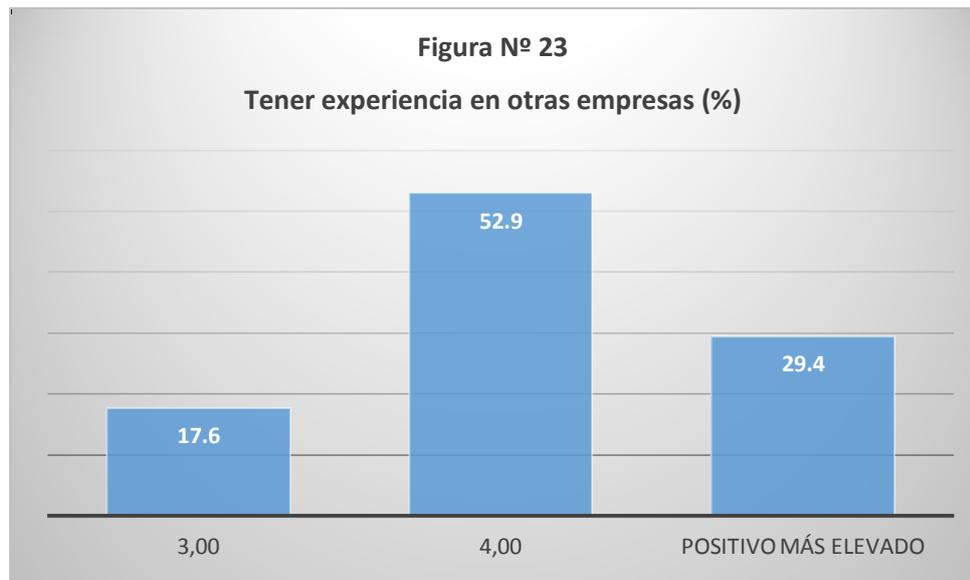


Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

4.4. Sucesión

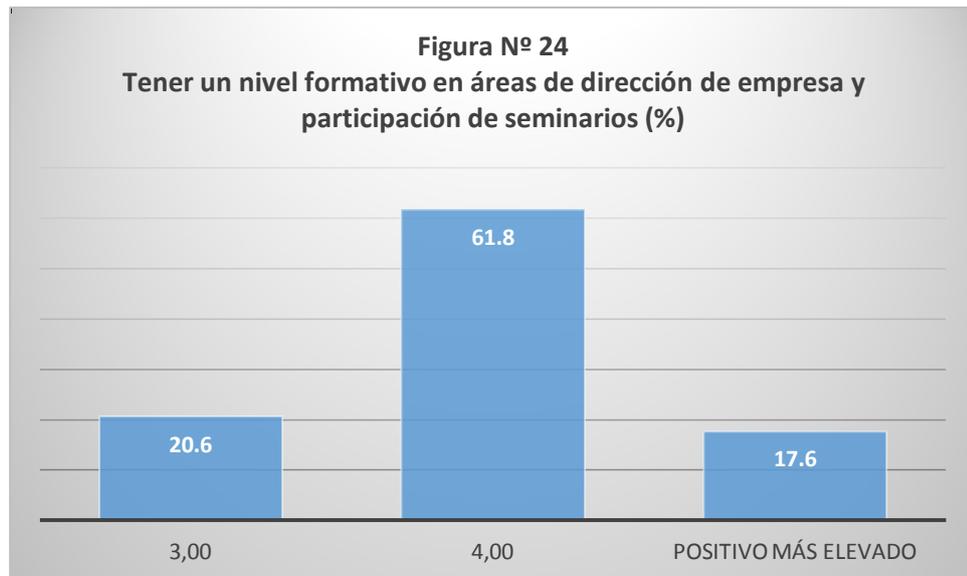
Otra variable importante que está íntimamente relacionada con la garantía de continuidad de las empresas familiares está relacionado con las estrategias de sucesión.

Dentro de este aspecto, en la figura N° 23, nos muestra que el 52,9% en la escala de 4 y el 29,4% en la máxima escala de 5 del total de la población, considera necesario que para garantizar una adecuada sucesión, el sucesor debe tener experiencia en otras empresas. Esto es relevante debido a que contar con experiencia en otro tipo de empresas, le permite al sucesor un aprendizaje adecuado que puede aplicarlo en la empresa familiar. La experiencia en los colaboradores es relevante en las empresas, ya que dicho conocimiento contribuirá a incrementar el valor de la organización por parte del mercado.



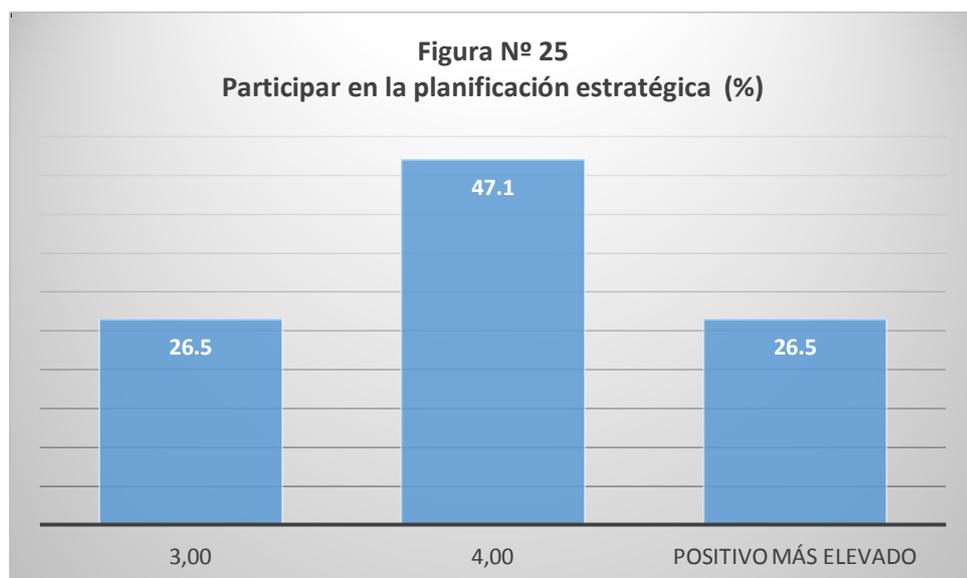
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Otro aspecto importante, se puede apreciar en la figura N° 24, donde el sucesor debe tener un nivel formativo en áreas de gestión de la empresa familiar y de otro lado, mantenerse actualizado en función de las nuevas tendencias de la administración, ya que esto le permitirá poder gestionar la empresa de manera eficiente y eficaz. Esto se puede apreciar en la figura que se muestra a continuación, donde el 61,8% en una escala de 4 y el 17,6% en la máxima escala de 5, de la población lo considera relevante.



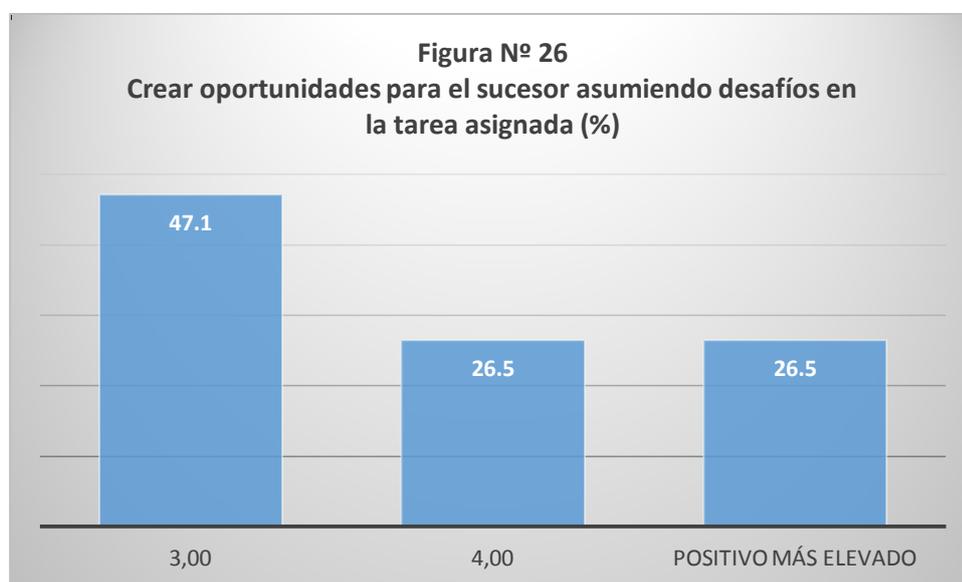
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

En la figura N° 25, se puede apreciar que el 47,1% en la escala de 4 y el 26,5% en la máxima escala de 5, consideran que el sucesor debe formar parte del proceso de planificación estratégica de la empresa familiar, lo cual le permitirá involucrarse en las decisiones que afecten a la organización en el largo plazo.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

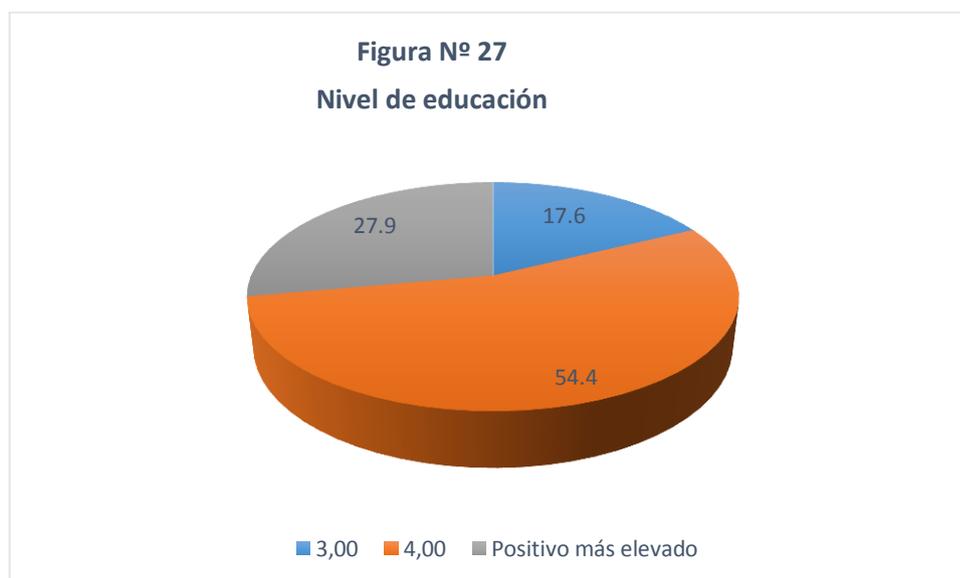
La figura N° 26, nos muestra que el predecesor debe crear o propiciar oportunidades para que el sucesor asuma desafíos en la tarea que se le asigne dentro de la empresa familiar, esta opinión representada por el 26,5% tanto en la escala de 4, como en la máxima escala de 5 de la población analizada. Esta política de ir preparando al sucesor con su participación dentro de la empresa le permitirá conocer la empresa por dentro y además le generará un sentimiento de afecto hacia ella.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Respecto a los atributos más importantes que se le exige al sucesor o al grupo de sucesores podemos mencionar lo siguiente:

En la figura N° 27, el total de la población considera con relación al nivel de educación que debe tener el sucesor, el 54,4% de asigna una escala de 4, mientras que el 27,9% le otorga la escala más elevada, es decir 5. Esto muestra que para el predecesor es muy importante que el sucesor tenga un nivel adecuado de educación.



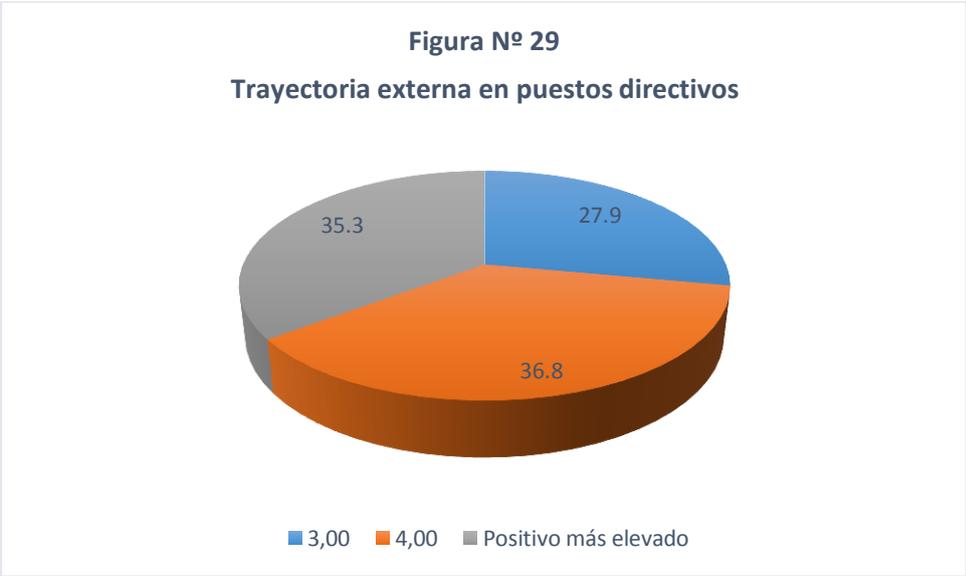
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 28, nos muestra la importancia de la experiencia en los negocios que debe ir desarrollando el sucesor con la finalidad de mantener la continuidad de la empresa familiar. Como se puede apreciar el 54,4% de la población, le asigna una escala de 4, mientras que le asignan la mayor importancia (escala 5) el 17,6%.



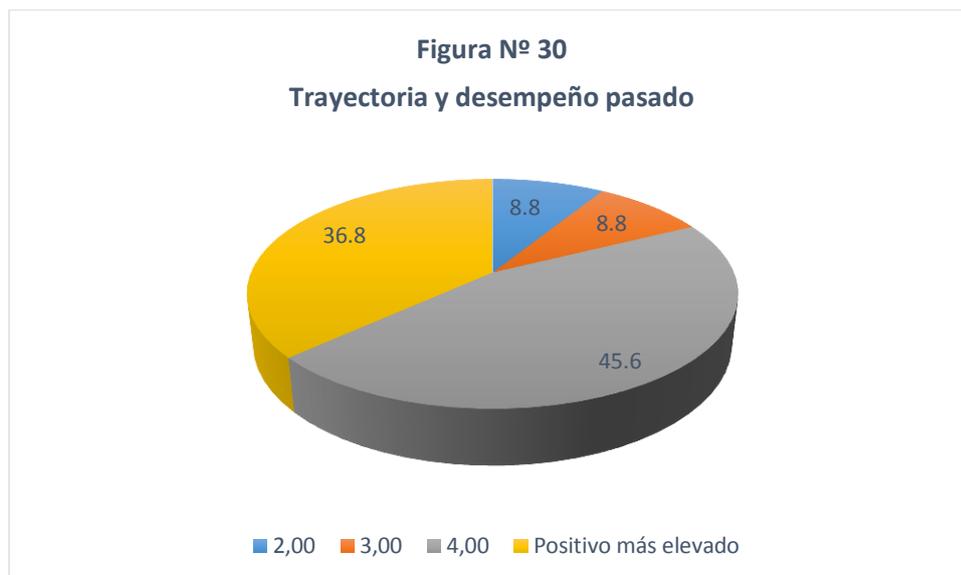
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 29, nos da a conocer que del total de la población, el 36,8% le asigna una escala de 4 y el 35,3% la escala máxima de 5, lo cual nos indica que la trayectoria externa que pueda tener el sucesor de la empresa familiar en puestos directivos es relevante la garantizar la continuidad de la empresa.



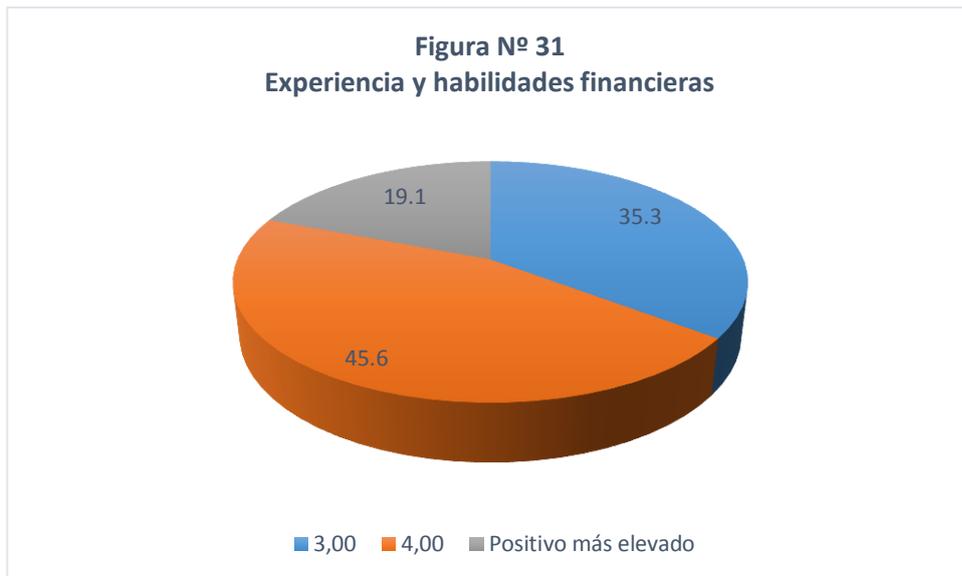
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 30, nos muestra la importancia de la trayectoria y desempeño en el pasado del sucesor como relevante para la sucesión, tal es así, que el 45,6% le asigna una escala de 4, mientras que 36,8%, la escala máxima de 5.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

De otro lado, la figura N° 31, detalla que el 45,6% le asigna una escala de 4 en importancia y 19,1%, la escala máxima de 5, esto nos indica lo relevante que es para una exitosa sucesión la experiencia y las habilidades financieras que debe tener el sucesor a fin de garantizar la existencia de la empresa en el largo plazo.



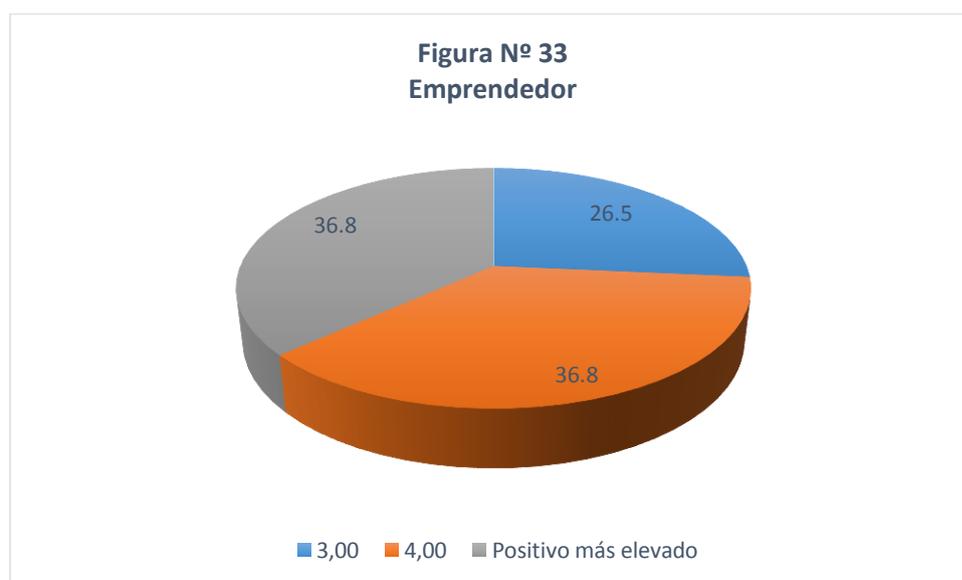
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Otro aspecto relevante que podemos visualizar en la figura N° 32, nos indica que el 54,4% de la población entrevistada considera una escala de importancia de 4, y el 17,6% la escala máxima de 5 a la experiencia y las habilidades que debe tener el sucesor respecto a la experiencia y habilidades en marketing y ventas.



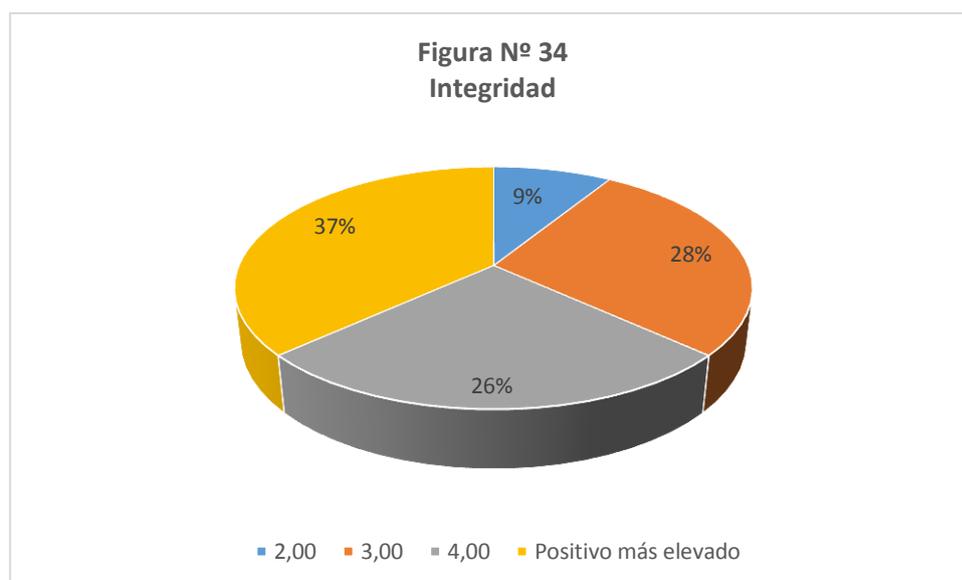
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Con relación a la cualidad de emprendedor del sucesor, la población considera de gran importancia esta característica, tal es así que en la figura N° 33, el 36,8% lo considera en una escala de 4, mientras que el 36,8% lo considera muy relevante, ya que lo califica en la escala máxima de 5.



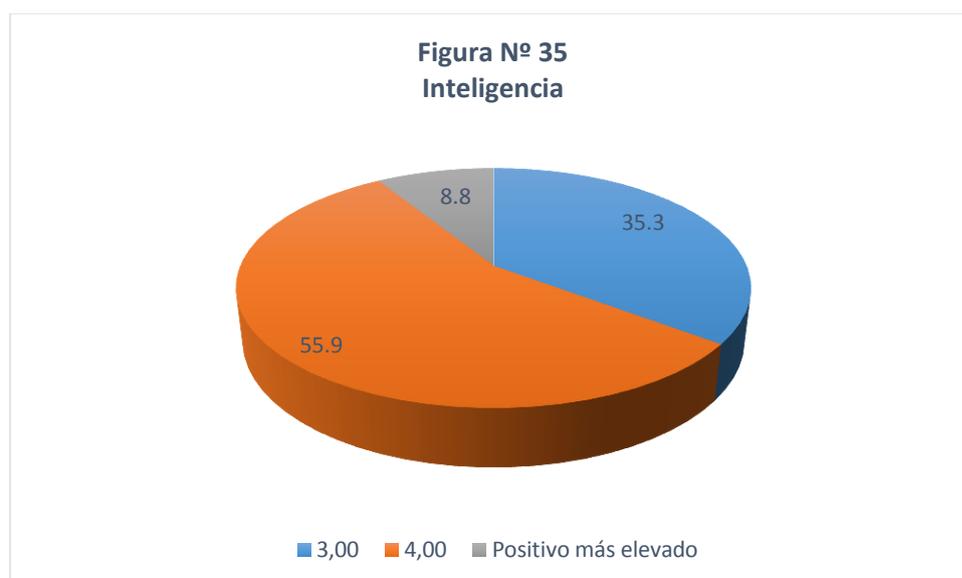
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 34, nos indica que el 26,0% considera importante la integridad del sucesor en una escala de 4, mientras que el 37,0% lo considera en la escala máxima de 5 y en la escala 3 el 28%. Esto manifiesta lo importante de este valor en la sucesión.



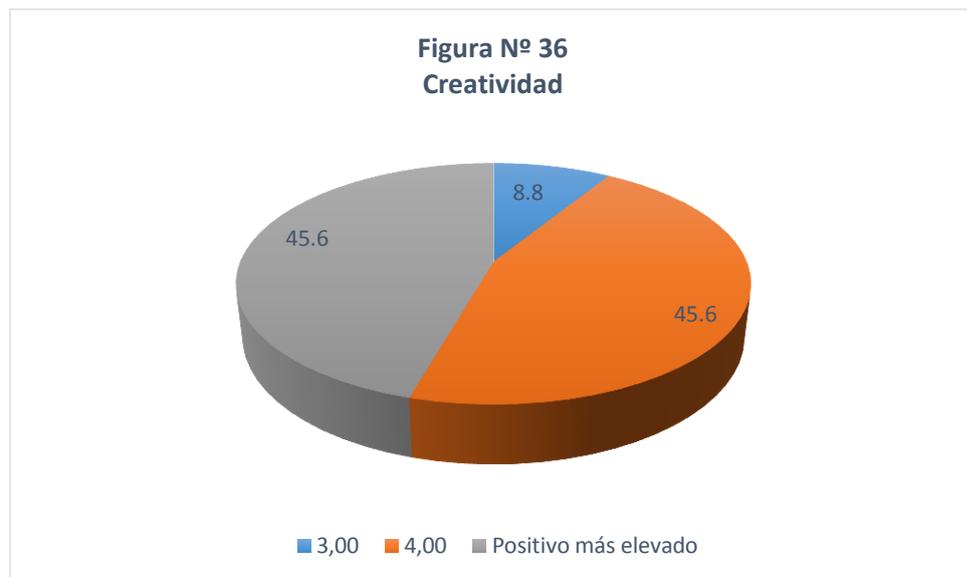
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 35, respecto a atributo de inteligencia, la población lo considera relevante, tal es así, que en la figura el 55,9% lo califica en una escala de 4 y el 8,8% en la escala máxima de 5.



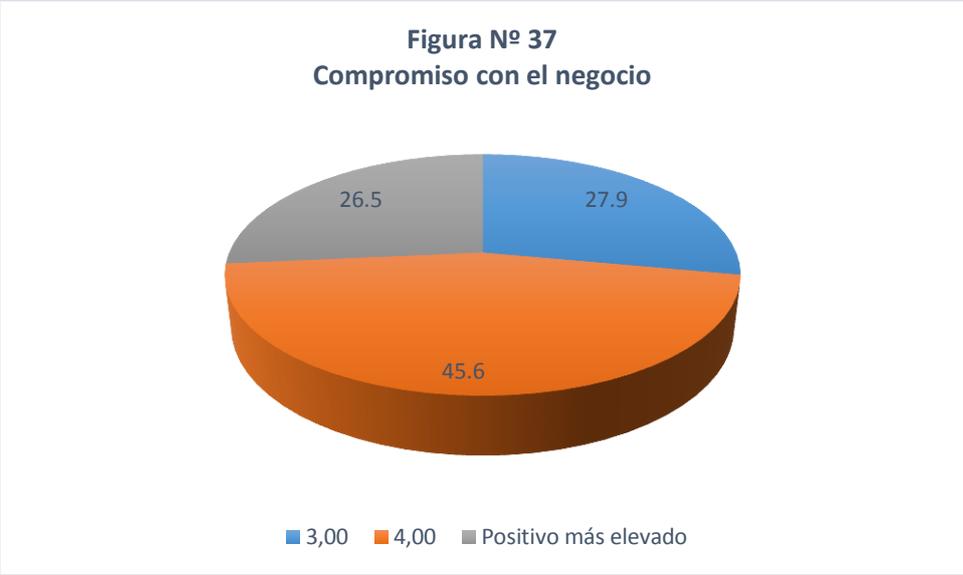
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 36, con relación a la creatividad la población le asigna gran importancia a este atributo, tal es así que, el 45,6% lo califica en una escala de 4, y en la misma proporción en la escala máxima de 5.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 37, nos muestra que el compromiso con el negocio familiar también es relevante, tal es así que el 45,6% le asigna una escala de 4 y el 26,5% la escala máxima de 5. Esto refleja que el predecesor debe motivar al sucesor a fin de generarle el interés por la empresa familiar.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 38, referida a la competencia para la dirección estratégica de la empresa familiar, la figura nos muestra que el 54,4% de la población le asigna una escala a de 4 en importancia, así mismo, el 27,9% le otorga la escala máxima de 5. Por lo tanto, el sucesor debe ser competente para la empresa tanto en habilidades duras como blandas.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 39, relacionada con las habilidades para las relaciones personales, la población considera en un 63,2% que son importantes y le asignan una escala de 4, sin embargo existe un 26,5% que le otorga la escala máxima de 5. Es importante destacar que las relaciones personales son estratégicas en la gerencia moderna.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

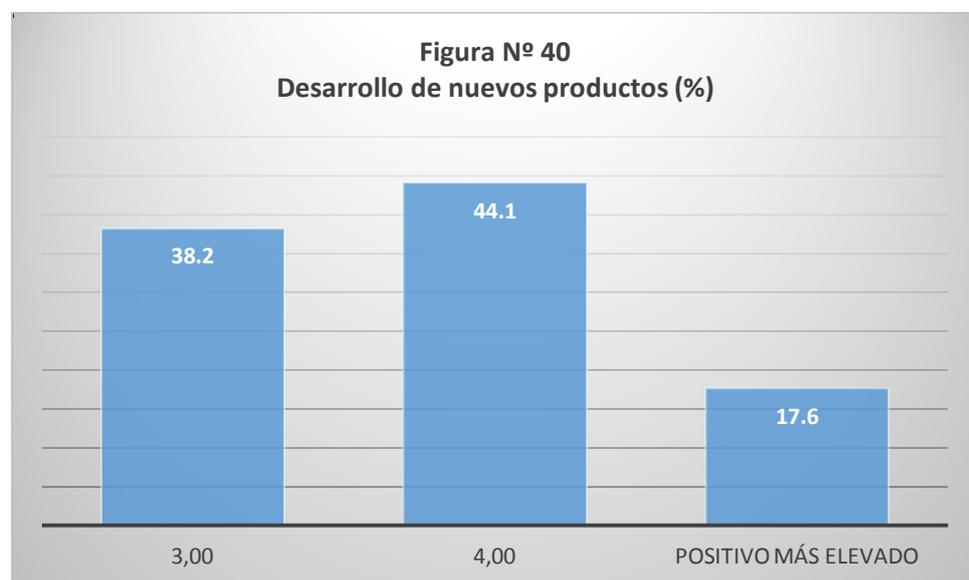
4.5. Estrategia

Otra de las variables que afectan significativamente la garantía de continuidad de la empresa familiar, está relacionada con la definición de la estrategia de la organización.

Por ejemplo, en la figura N° 40, se puede visualizar que el 44,1% de la escala de 4 y el 17,6% en la máxima escala de 5 del total de la población considera que la estrategia debe estar enfocada además de otros aspectos al desarrollo de nuevos productos, los cuales deberán

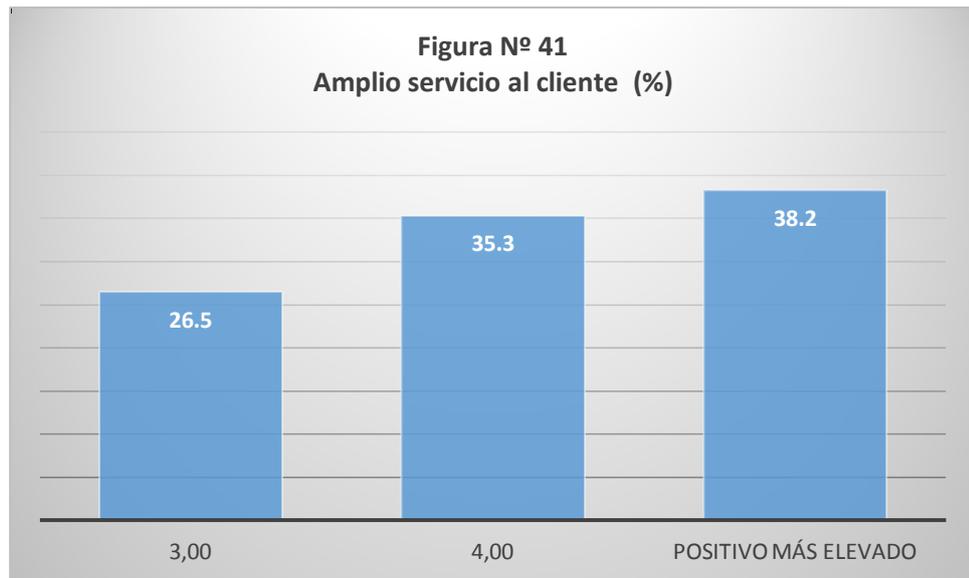
desarrollarse en función de la evolución de las necesidades de los consumidores al cual se dirige con sus productos.

Es necesario precisar que una organización seguirá en el mercado siempre y cuando existe una evolución en el desarrollo de sus productos, los mismos que deben ser percibidos y valorados por el mercado como auténticos satisfactores.



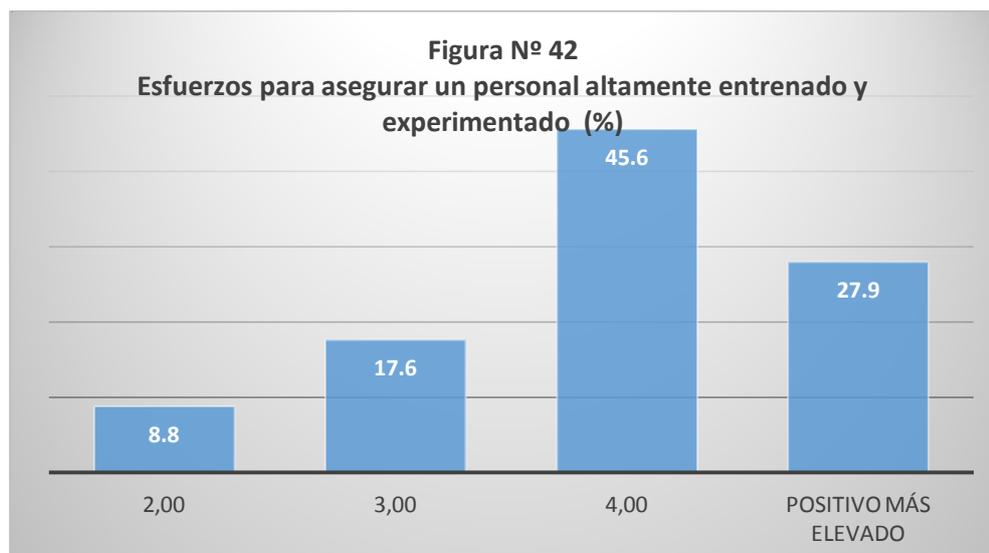
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

En la figura N° 41, también se pone énfasis a la necesidad de contar con un amplio servicio al cliente, lo cual es respaldado por el 35,3% en la escala de 4 y el 38,2% en la máxima escala de 5 del total de la población analizada. Considerar este aspecto dentro de la estrategia de la empresa familiar es relevante ya que es el cliente quien estará dispuesto a pagar un precio alto por el producto siempre y cuando perciba de calidad el mismo.



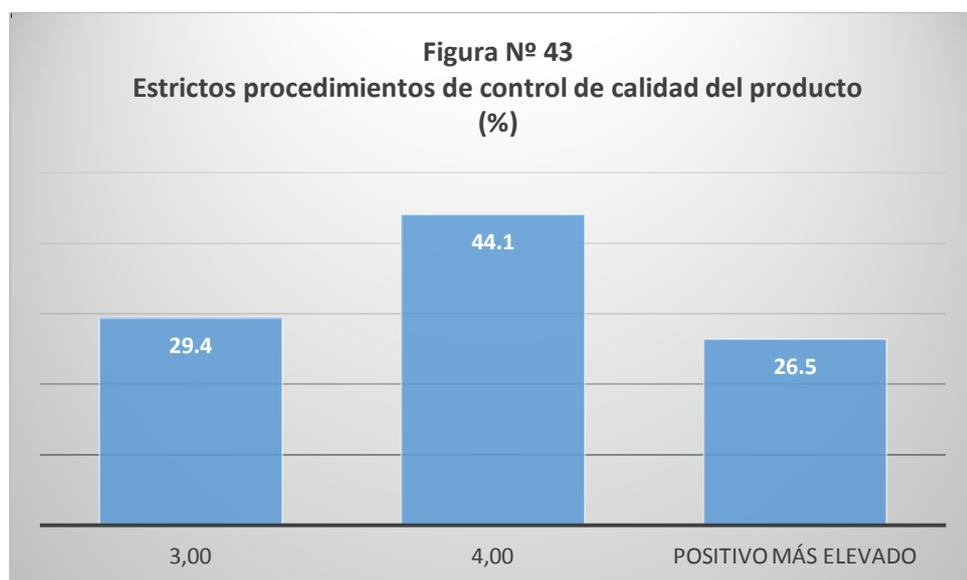
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 42, nos da a conocer dentro de la estrategia de la empresa familiar que no se debe escatimar esfuerzos en asegurar que los colaboradores estén altamente capacitados y sobre todo cuenten con una experiencia dentro y fuera de la empresa, lo cual representa el 45,6% en la escala de 4 y el 27,9% en la máxima escala de 5, del total de la población.



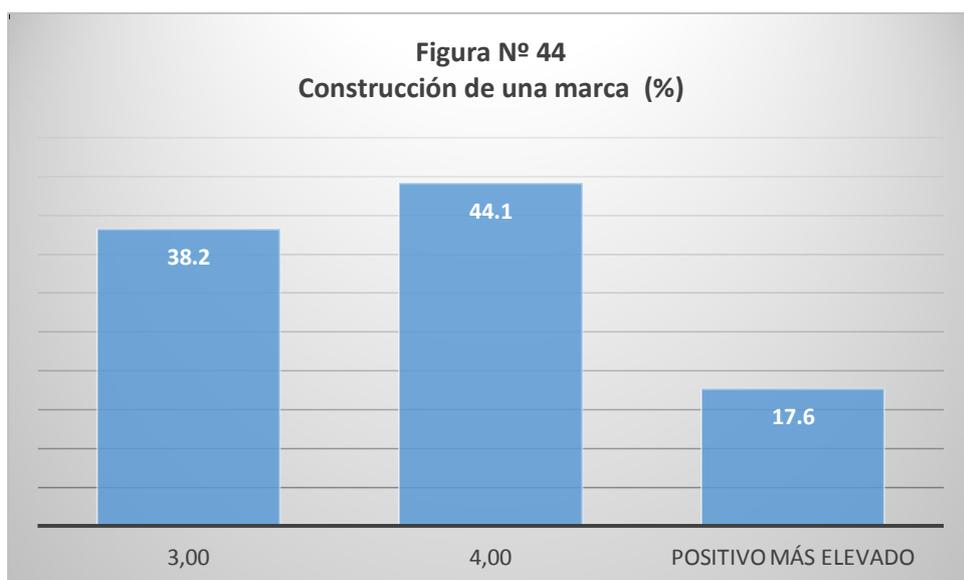
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

La figura N° 43, enfatiza como uno de los pilares estratégicos de las empresas familiares que deben crearse y fomentar estrictos procedimientos de control de calidad del producto, no solamente al final del proceso, sino a lo largo de todo el proceso de producción del mismo, lo cual será la única garantía de contar con la puesta en el mercado de un producto de calidad que contribuya con la continuidad de la organización. Está representado por el 44,1% en la escala de 4 y el 26,5% en la máxima escala de 5, del total de la población.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

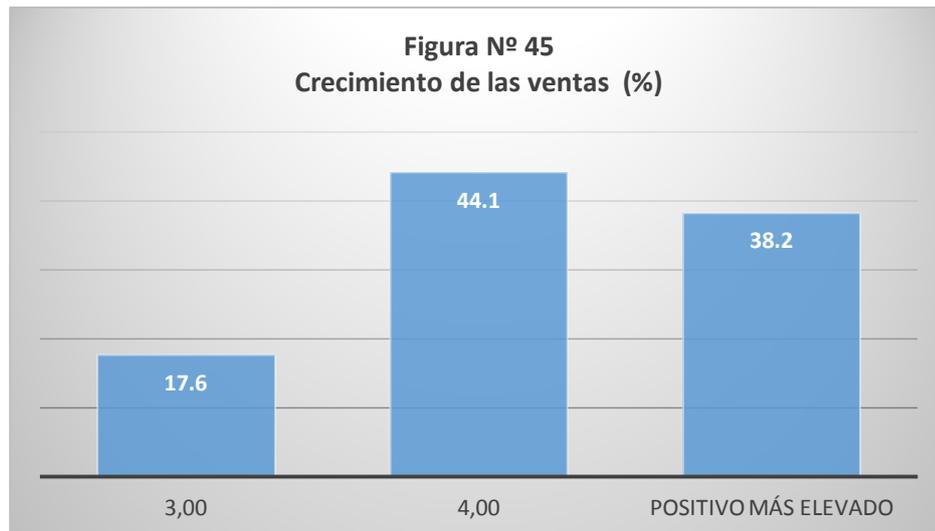
La figura N° 44, dentro de la estrategia, también toma relevancia la construcción de una marca en el mercado, esta marca le permitirá posicionarse a la empresa con éxito. Una marca fuerte tiene un efecto paraguas en el portafolio de productos que ofrece la empresa, generándole grandes beneficios. Lo cual se puede apreciar en la figura, que representa del total de la población el, 44,1% en un escala de 4 y el 17,6% en la máxima escala de 5.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

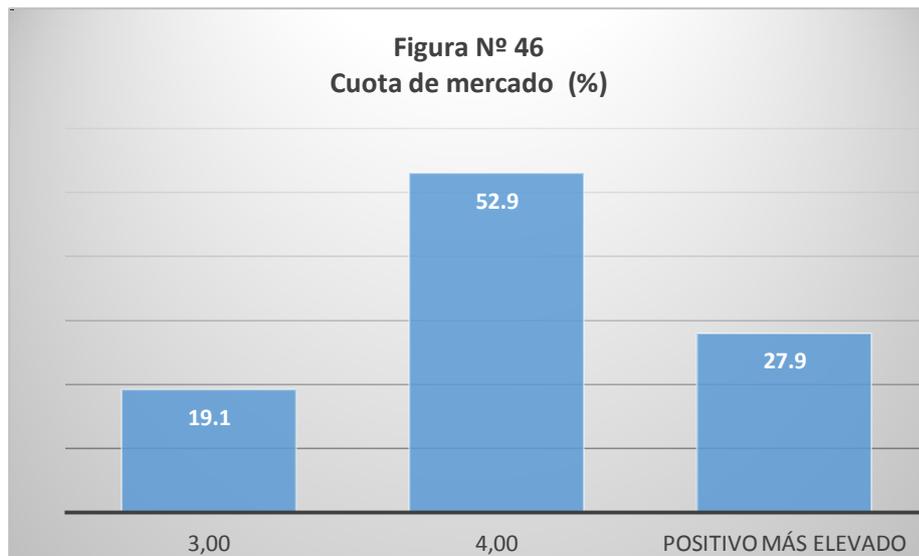
4.6. Resultados

Un aspecto importante para medir la continuidad de las empresas familiares, está relacionada con los resultados que estas obtengan a través del crecimiento en el mercado, como se puede apreciar en la figura N° 45, del total de la población es 44,1% responde en una escala de 4 y el 38,2% en la máxima escala de 5. Es necesario precisar que el crecimiento en el mercado que puedan obtener las organizaciones, está ligado al conjunto de acciones y estrategias que están pongan en marcha.



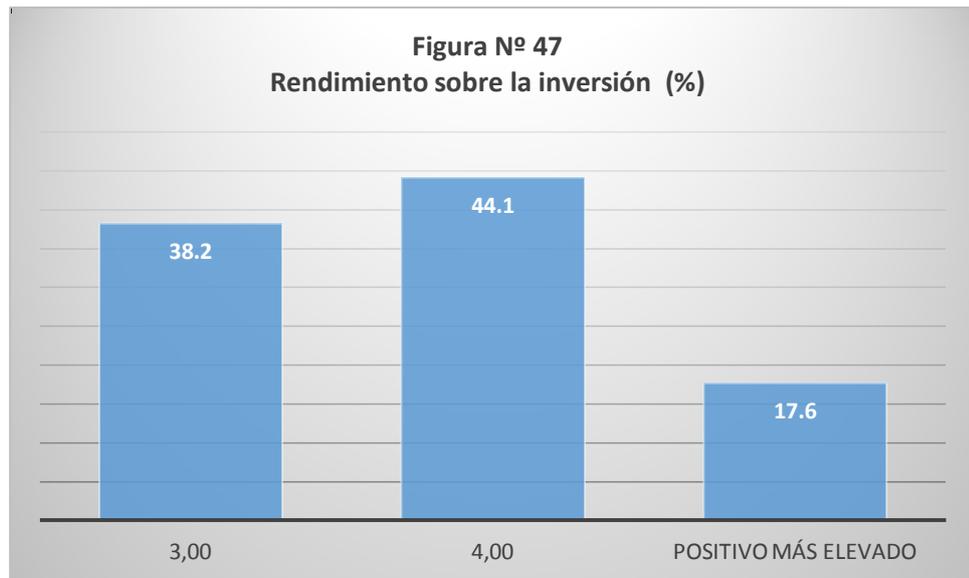
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Otro factor de resultado, que también tiene que tomarse en consideración está relacionado con la cuota de mercado, es decir, cuanto del mercado es atendido por la empresa, es necesario precisar que a medida que crece el mercado también en esa misma proporción como mínimo debe crecer la empresa familiar a fin de garantizar la continuidad de la empresa familiar en el largo plazo. En la figura N° 46, se puede apreciar que el 52,9% responde en la escala de 4 y el 27,9% lo hace en la máxima escala de 5.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

El indicador financiero que se muestra en la figura N° 47, nos indica que el 44,1% responde en la escala de 4 y el 17,6% en la máxima escala de 5, del total de la población, el mismo que comúnmente se utiliza para evaluar la performance de las empresas, está referido al rendimiento sobre la inversión, también conocido como ROE, el cual nos indica cual es el resultado con relación al capital invertido. Como se tiene conocimiento, todas las decisiones que se toman en las empresas se ven reflejadas en un indicador financiero o de mercado.



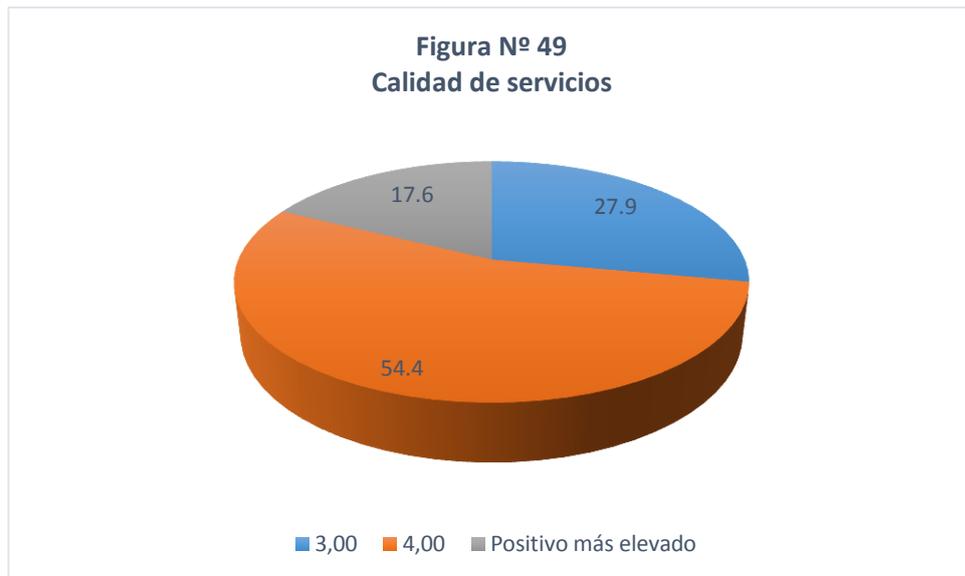
Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

De otro lado, la figura Nº 40, nos da a conocer la importancia de la satisfacción del cliente como variable de resultado, por lo que el 44,1% de la población le asigna una escala del 4, mientras que el 29,4% le otorga la máxima escala de 5. Esta variable de resultado es relevante para la empresa familiar, ya que son los clientes que valoran los productos de la empresa y su continuidad depende en gran parte de ellos.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

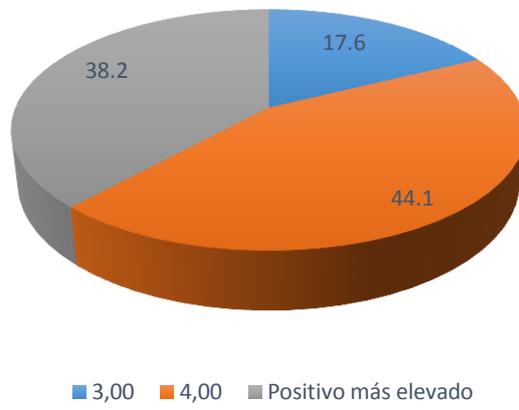
La figura N° 49, nos muestra la importancia de la calidad de los servicios que le asigna la población como variable resultado, al respecto se puede apreciar que el 54,4% le asigna una escala de 4, mientras que el 17,6% le otorga la máxima valoración. No está demás mencionar que los clientes cada vez más demanda productos de alta calidad para satisfacer sus necesidades, por lo que esta variable de resultado debe ser tomada en consideración por las pequeñas empresas a fin de garantizar su continuidad en el largo plazo.



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

Finalmente la figura N° 50, nos indica lo importante que es el desarrollo de productos para la continuidad de las empresas familiares, la población considera que el 44,1% es importante y le asigna una escala de 4, mientras que el 38,2% le da más alta escala a esta variable de resultado. Como es conocido las empresas deben innovar permanentemente los productos a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y de esta manera también ir incorporando clientes potenciales, lo cual contribuirá a mejorar los resultados de la empresa familiar.

Figura Nº 50
Desarrollo de productos



Fuente: Cuestionario, Enero 2015. Elaboración propia.

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el objetivo de comprobar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación se utilizó pruebas estadísticas paramétricas, debido a que el instrumento utiliza escala métricas, como es el caso de la escala de intervalo, tanto para la variable dependiente como para la variable independiente, lo cual se muestra en los anexos.

Ho: La profesionalización no influye como garantía en la continuidad de la empresa familiar.

H1: La profesionalización influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar.

Planteada la hipótesis de relación entre la profesionalización y la garantía como continuidad de la empresa familiar, podemos concluir que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables, para lo cual utilizamos el coeficiente de correlación de Pearson (ver tabla N° 8)

Tabla Nº 8
Correlaciones

		RESULTADO	PROFESIONALIZACION
RESULTADO	Correlación de Pearson	1	,573**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	68	68
PROFESIONALIZACION	Correlación de Pearson	,573**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	68	68

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

Ho: “Los órganos de gobierno no influyen como garantía en la continuidad de la empresa familiar”.

H1: “Los órganos de gobierno influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar”.

Ho: “Los recursos humanos no influyen como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

H1: “Los recursos humanos influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

Ho: “La estrategia no influye como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

H1: “La estrategia influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

Ho: “La sucesión no influye como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

H1: “La sucesión influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar”

Las cuatro hipótesis planteadas líneas arriba respecto a si las variables, órganos de gobierno, recursos humanos, estrategia y sucesión influyen como garantía en la continuidad de las empresas familiares, podemos concluir a través de la prueba “t” student, que estas variables son significativas y explican la variable continuidad, lo cual podemos corroborar a través del nivel de significancia ($0.000 < 0.05$). Ver tabla N° 9.

De otro lado, en la tabla N° 10, podemos ver que el modelo de regresión lineal utilizado, tiene consistencia, es decir que las cuatro variables en su conjunto explican la variable dependiente (continuidad de la empresa familiar), así mismo el R ajustado, que explica cuanto del modelo es explicado por las variables independientes (ver tabla N° 11), es de 73,3%, lo cual es muy bueno.

Tabla Nº 9
Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	7,168	,941		7,617	,000
ORG_GOB	1,288	,160	1,718	8,037	,000
RECUR_HUMAN	2,230	,248	2,183	8,983	,000
PROC_SUCES	,926	,077	1,047	12,042	,000
ESTRATEGIA	1,566	,239	1,398	6,559	,000

a. Variable dependiente: RESULTADO

Tabla Nº 10
ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	1,352	4	,338	43,173	,000 ^b
Residual	,493	63	,008		
Total	1,845	67			

a. Variable dependiente: RESULTADO

b. Variables predictoras: (Constante), ESTRATEGIA, PROC_SUCES, ORG_GOB, RECUR_HUMAN

Tabla Nº 11
Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,856 ^a	,733	,716	,08848

a. Variables predictoras: (Constante), ESTRATEGIA, PROC_SUCES, ORG_GOB, RECUR_HUMAN

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la presente investigación se ha demostrado que la profesionalización tiene una relación directa y significativa con la garantía de continuidad de las empresas familiares, medida a través indicadores de resultado de las empresas, tales como: crecimiento del mercado, cuota de mercado, ROE, satisfacción del cliente, entre otros.

SEGUNDA: Las variables órganos de gobierno, recursos humanos, estrategia y sucesión, explican en forma directa y significativa el comportamiento de la variable de garantía de continuidad de las empresas familiares.

TERCERA: La presencia de un consejo de administración de las empresas familiares, es relevante para las empresas familiares, debido a que involucra a la familia en la toma de decisiones y de esta manera contribuye a ir preparando a la nueva generación o sucesores para el control de la empresa en el futuro.

CUARTA: La definición de valores y la filosofía que guían a la empresa familiar es preponderante para garantizar su continuidad, la misma que debe formar parte del pensamiento de todos los integrantes de la familia y en especial de los sucesores quienes tendrán bajo su responsabilidad el crecimiento y sostenibilidad de la misma en el largo plazo.

QUINTA: Respecto a la variable recursos humanos en las empresas familiares es preponderante propiciar en los sucesores el aprendizaje a través de conocimientos y la experiencia en otras empresas como en la empresa familiar a fin de contar con el capital humano necesario que garantice la continuidad de la empresa familiar.

SEXTA: Se debe propender a que los colaboradores de la empresa familiar tengan amplia libertad para la toma de decisiones, lo cual implica que las empresas deben empoderar a sus colaboradores con la finalidad de generar una mayor variabilidad capaz de poder enfrentar un entorno complejo como el de hoy y por ende del futuro.

SEPTIMA: Los sucesores deben involucrarse con el proceso de planificación estratégica de la empresa familiar, lo cual les permitirá a los sucesores involucrarse en los quehaceres de la organización y en la definición de estrategias de largo plazo.

OCTAVA: Las decisiones referidas a las estrategias, el proceso de sucesión, órganos de gobierno y recursos humanos que garanticen la continuidad de las empresas familiares se miden a través de un conjunto de indicadores de resultados, tanto de mercado como financieros, los mismos que orientarán a la empresa en el largo plazo.

RECOMENDACIONES

1. Las empresas familiares deben propender a la profesionalización de la gestión y dirección de las organizaciones, a través de adecuados órganos de gobierno, recursos humano, sucesión y la definición de estrategias adecuadas, las mismas que le garantizarán la continuidad de las empresa en el largo plazo.
2. Se debe definir como políticas institucionales en las empresas familiares la capacitación y desarrollo de experiencias tanto dentro y fuera de la empresa familiar que garanticen la continuidad de la organización por parte de los sucesores.
3. Las empresas familiares deben contar con un protocolo de sucesión que garantice como se va a dar esta y sobre todo las acciones que se deben tomar en consideración en el corto y mediano plazo para garantizar que los sucesores tomen las riendas de la organización con éxito.
4. Las empresas familiares deben empoderar a sus colaboradores a fin de que estos puedan tomar decisiones por sí mismo, sobre la base de la confianza sustentada en sus capacidades y habilidades, generando de esta manera una gran variabilidad capaz de enfrentar con éxito en entono directo e indirecto donde se desenvuelve la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Athanassiou N., Crittenden W. Kelly L. y Márquez P. (2002): "Efectos de fundador en la centralidad del grupo de Alta Gerencia de la Empresa Familiar de México: Cultura de la Empresa, visión y objetivos estratégicos y desempeño de las empresas", *Journal of World Business*.

Ayres G. (1990): "Rough Justice Familia: Equidad en la planificación de la sucesión de la Empresa Familiar", *Family Business Review*.

Bacharach S. (1989): "Las teorías de organización: Algunos Criterios para la evaluación", *Academia de Management Review*.

Bachkaniwala D., M. Wright y Ram M. (2001): "La sucesión en la empresa familiar del sur de Asia en el Reino Unido ", *Revista Internacional de la Pequeña Empresa*.

Baggozzi R. y L. Phillips (1982): "Representar y probar teorías de organización: Una conceptualización holística", *Administrative Science Quarterly*.

Baliga R., C. Moyer y Rao R. (1996): "La dualidad CEO y desempeño de las empresas: ¿Cuál es el confusión?", *Journal de Gestión Estratégica*.

Chi T. (1994): "La negociación de Recursos Estratégicos: Condiciones necesarias, problemas de costos de transacción, y elección de la estructura de Valores", *Journal de Gestión Estratégica*.

Chrisman J., Chua J. y Litz R. (2004): "Un comentario sobre" La comparación de los costos de agencia de Empresas familiares: Aspectos Conceptuales y Prueba exploratoria ", *Emprendimiento Teoría y Práctica*.

Chrisman J., Chua J. y P. Sharma (2003): "Tendencias actuales y futuras direcciones de Estudios de la Familia de Gestión Empresarial: Hacia una teoría de las empresas familiares", en: www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp.

Church (1993): "La empresa familiar en el capitalismo industrial: Perspectiva Internacional de hipótesis e historia ", *Business History*.

Cole S. (1983): "La jerarquía de las Ciencias", *American Journal of Sociology*.

Oliver C. (1997): "Ventaja Competitiva Sostenible: Combinando la teoría Institucional y la teoría Basada en Recursos", *Journal de Gestión Estratégica*.

Olson (1987): "Creación y Gestión", *Revista de Administración de Pequeñas Empresas*.

Olson P. y Bokor D. (1995): "Interacción Estrategia Proceso-Contenido: Efectos sobre el crecimiento en las pequeñas, empresas incipientes", *Revista de Administración de Pequeñas Empresas*.

Olson P., Zuiker V., daneses S., K. Stafford, puñetas R. y Duncan K. (2003): "El impacto y sostenibilidad de la familia y el negocio de la Empresa Familiar", *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): "Configuraciones de Efectividad Organizacional y Eficiencia ", *Academy of Management Journal*.

Per-Olof Bjuggren y Lars-Göran Sund (2001): "Toma de decisiones estratégicas en Sucesiones intergeneracionales de la Pequeña y Mediana empresas de propiedad familiar ", familia Business Review.

Schiuma, G. (2012). "El conocimiento de la administración para mejorar el rendimiento del negocio", Revista de la Gestión del Conocimiento. Vol 16.

Trevinyo-Rodríguez, R.N.; Tápies, J. (2010): "La transferencia de conocimientos efectiva en la empresa familiar". Documento de trabajo - 865. IESE. Escuela Business de Navarra.

Wright y Snell P. S. (1998): "Hacia un marco unificador para la Exploración de ajuste y flexibilidad en la gestión estratégica de recursos humanos", Academia de Management Review.

Wright P., Dunford B. y Snell S. (2001): "Recursos Humanos desde el punto de la empresa base en recursos" Journal de Gestión.

Yanes Estévez V. (2001): "La Aproximación cognoscitiva en Administración de Empresas. Principales aportaciones ", Investigaciones EUROPEAS.

Zellweger, T.; Sieger, P. (2012). "Orientación emprendedora en las empresas familiares de larga vida". Economía de pequeña Empresa.

ANEXOS

DATA

POBLACION ENCUESTADA: EMPRESAS IMPORTADORAS DE VENTA MINORISTA DE PRODUCTOS TEXTILES EN EL DISTRITO DE TACNA, PERIODO 2014.

Nº	RUC	CIUU	ACTIVIDAD ECONÓMICA	TIPO DE CONTRIBUYENTE	CONDICIÓN	ESTADO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD DE COMERCIO EXTERIOR	APECTO AL NRUS
1	10004082333	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	MZA. F. LOTE. 12 C.H. LAS BUGANVILLAS	IMPORTADOR	NO
2	10004090069	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1150 INT. 135 GALERIA COM. CAJAMARCA (COSTADO DE LA GALERIA EL MORRO)	IMPORTADOR	NO
3	10004220345	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. S/N INT. P236 ASOC. TUPAC AMARU II (PUERTO NRO. 237)	IMPORTADOR	NO
4	10004222607	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	NRO. -- INT. 08 C.C.FRANCISCO A. DE ZELA (AV. CORONEL MENDOZA 1239-COSTADO DE TUPAC)	IMPORTADOR	NO
5	10004449199	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CRNEL MENDOZA NRO. SN INT. C237 MCDO BOLOGNESI	IMPORTADOR	NO
6	10004739260	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. VIGIL NRO. 790 INT. 04	IMPORTADOR	NO
7	10004832421	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1360 INT. 24 GALERIA CENTRAL (PUERTO 24)	IMPORTADOR	NO
8	10004899119	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. SAN MARTIN NRO. 743	IMPORTADOR	NO
9	10004918202	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	MZA. F. LOTE. 12 C.H. LAS BUGANVILLAS	IMPORTADOR	NO
10	10004944301	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. GUSTAVO PINTO NRO. 470 INT. G-15 FERIA INTERNACIONAL LIMA (INTERIOR G-15 Y G-17)	IMPORTADOR	NO
11	10004952460	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. PINTO/LEGUIA INT.46-47-48 NRO. 1430 FERIA 28 DE JULIO	IMPORTADOR	NO
12	10005023446	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	SECTOR III NRO. -- LOTE. 22 INT. 22 C. COMERCIAL LA ROTONDA (MEDIA CDRA DEL GRIFO GRAU)	IMPORTADOR	NO
13	10005074202	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. PINTO NRO. 470 INT. B1B3 (PUESTOS B-1 Y B-3)	IMPORTADOR	NO
14	10006623927	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1185 INT. B-7 (AL FRENTE DE LA GALERIA EL MORRO)	IMPORTADOR	SI
15	10007936694	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. LA CAMPÍ'A MZA. 32 LOTE. F3 URB. LOS CIPRECES (CPM.LEGUIA - MERCADO LEGUIA-)	IMPORTADOR	SI
16	10012205177	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	NRO. S/N INT. 517 ASOC.COM. 28 DE JULIO	IMPORTADOR	SI
17	10013331109	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA INT. K459 NRO. 1945 INT. K460 C.C.MERCADILLO BOLOGNESI (INTERIOR K459 Y K460-ENTRANDO PUERTA 3)	IMPORTADOR	NO
18	10076417941	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. GUSTAVO PINTO NRO. 470 INT. G-33 (FERIA LIMA)	IMPORTADOR	NO
19	10292390713	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	NRO. 2-01 URB. VIACAVA (ALTURA COLEGIO CARLOS ARMANDO LAURA)	IMPORTADOR	NO
20	10401672554	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. S/N INT. 81 ASOC.COM. TUPAC AMARU	IMPORTADOR	NO
21	10404554251	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CRNEL MENDOZA NRO. 1150 INT. 129 GALERIA COMER. CAJAMARCA (COSTADO DE LA GALERIA EL MORRO)	IMPORTADOR	NO
22	10408816357	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1221 INT. 04 GALERIA COMERC PACIFICO (GALERIA COMERCIAL PACIFICO PTO. 04)	IMPORTADOR	NO
23	10416707761	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1150 INT. 58 GALERIAS COMERC. CAJAMARCA (A LADO DE TUPAC AMARU I)	IMPORTADOR	NO
24	10417497701	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	NRO. -- INT. 42 GAL. COMERCIAL PACIFICO (PRIMER NIVEL, FRENTE A GALERIA CAJAMARCA)	IMPORTADOR	NO
25	10417688264	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. PINTO NRO. 1430 DPTO. 509 AS. COM FERIA 28 DE JULIO (ESQUINA CON LA AV. A. B. LEGUIA)	IMPORTADOR	NO
26	10419349815	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	PUERTO J NRO. 177B MERCADO TUPAC AMRU I (AV. PINTO CON CORONEL MENDOZA)	IMPORTADOR	NO
27	10421334523	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. PINTO CON LEGUIA NRO. SN INT. 502 FERIA 28 DE JULIO	IMPORTADOR	SI
28	10422053951	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1221 INT. 03 GALERIA COMERC PACIFICO (FRNT A CAJAMARCA 1ER PISO - PUERTO 03)	IMPORTADOR	NO
29	10422605814	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. ENRIQUE LOPEZ ALBUJAR NRO. 2041 P.J. LA NATIVIDAD (1 CDRA ARRIBA DEL MERCADO DE NATIVIDAD)	IMPORTADOR	NO
30	10423742882	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CIRCUNVALACION SUR MZA. A LOTE. 10 PAGO AYCA (FRENTE A LA QUINTA FLORES)	IMPORTADOR	NO
31	10429219251	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. JORGE BASADRE GROHMANN MZA. A LOTE. 10 PAGO AYCA	IMPORTADOR	NO
32	10431259601	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. RAMON CASTILLA NRO. 2365 P.J. BOLOGNESI (3 CDRA ARRIBA DEL COLEGIO BANCHERO ROSSI)	IMPORTADOR	SI
33	10434109723	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	MZA. F. LOTE. 12 C.H. LAS BUGANVILLAS	IMPORTADOR	NO
34	10438006805	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	MZA. F. LOTE. 12 C.H. LAS BUGANVILLAS	IMPORTADOR	NO
35	10445238045	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. 2 DE DICIEMBRE NRO. 1105 GALERIA C.CORONEL MENDOZA (LOCAL COMERCIAL 327, EN LA MISMA AVENIDA)	IMPORTADOR	NO

36	10448109009	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. BOLOGNESI NRO. 677 INT. 1027 C. COMERCIAL PLAZA SOLARI (PRIMER PISO)	IMPORTADOR	SI
37	10467437963	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. LEGUIA NRO. 1430 INT. 125 FERIA 28 DE JULIO (PRIMERA FILA)	IMPORTADOR	NO
38	10467881537	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. ZELA NRO. 176	IMPORTADOR	SI
39	10469501987	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. ZELA NRO. 698 (A 2 CORAS. DE LA PLAZA ZELA)	IMPORTADOR	SI
40	10477073030	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. M. MOLINA NRO. 1376 INT. A P.J. VIGIL (CAL. VIGIL CON AV. PINTO CERCA A PLAZA VIG)	IMPORTADOR	SI
41	10482692490	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. ZELA NRO. 140	IMPORTADOR	SI
42	10707761976	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. VIIGIL NRO. 471	IMPORTADOR	SI
43	10800737775	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	NRO. 146 ASC COM MIN 4 DE NOVIEMBRE (PUERTO 146, DEBAJO DE ESCALERA)	IMPORTADOR	NO
44	10802861309	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1211 INT. 13 (FRENTE A GALERIA CAJAMARCA)	IMPORTADOR	NO
45	20449279931	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. LEGUIA NRO. 5/N INT. 238 (FERIA 28 DE JULIO)	IMPORTADOR	NO
46	20449365853	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1205 DPTO. E (PASAJANTES DE 2 DE DICIEMBRE)	IMPORTADOR	NO
47	20519635551	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	SOCIEDAD ANONIMA	HABIDO	ACTIVO	CAL. ZELA NRO. 736 INT. B	IMPORTADOR	NO
48	20519736072	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1134 INT. P-57 ASOC. LUIS BANCHERO ROSSI (PUERTO NRO. 57)	IMPORTADOR	NO
49	20519809487	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. PINTO NRO. 371 (COSTADO DE LA FERIA 28 DE JULIO)	IMPORTADOR	NO
50	20519832462	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1472	IMPORTADOR	NO
51	20519832624	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	CAL. ZELA NRO. 770	IMPORTADOR	NO
52	20519860164	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1105 INT. 219 GALERIA CORONEL MENDOZA	IMPORTADOR	NO
53	20519946719	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1884 AV CORONEL MENDOZA (FRENTE AL MERCADILLO BOLOGNESI)	IMPORTADOR	NO
54	2053247761	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	SOC.COM.RESPONS. LTDA	HABIDO	ACTIVO	CAL. MOQUEGUA NRO. 2232 C.P. BOLOGNESI	IMPORTADOR	NO
55	20532486832	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1150 INT. 86 CERCADO	IMPORTADOR	NO
56	20532600716	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 5/N INT. A7-8 (ASOC.COM.MDLLO. MAGOLLO)	IMPORTADOR	NO
57	20532611084	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1027 INT. 12 (GALERIA ESTRELLA)	IMPORTADOR	NO
58	20532724440	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	CAR. PANAMERICANA SUR KM. 1303 MEA. F LOTE. 21 COMPLEJO ZOFRATACNA (PASANDO LOS BANCOS)	IMPORTADOR	NO
59	20532734160	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 5/N INT. E-99 ASOC. FRANCISCO DE PAULA (INTERIOR DEL TUPAC AMARU I)	IMPORTADOR	NO
60	20532796432	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. PINTO NRO. 1430 INT. 158 FERIA 28 DE JULIO (2DA FILA PUUESTOS 158 Y 159)	IMPORTADOR	NO
61	20532810109	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	FILA A NRO. 5/N INT. 17B ASOC COMER MIN A UGARTE (ALTURA DEL BCP)	IMPORTADOR	NO
62	20532878242	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	AV. VIGIL NRO. 1069 GALERIAS TUPAC AMARU I (GALERIAS TUPAC AMARU I PTO F-132A)	IMPORTADOR	NO
63	20532936544	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	NRO. - INT. 60 A CM LUIS BANCHERO ROSSI (COSTADO DE GALERIA FEDERICO BARRETO)	IMPORTADOR	NO
64	20532949875	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1221 INT. 34 GAL. COMERCIAL PACIFICO (1ER PISO, FRENTE A GALERIA CAJAMARCA)	IMPORTADOR	NO
65	20533022112	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	AV. VIGIL NRO. 815 (1 CDRA ABAJO DE LA PLAZA VIGIL)	IMPORTADOR	NO
66	20533023518	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1251 INT. A-17 (GALERIAS ASIA, COSTADO DE GALSIEMPRETAC)	IMPORTADOR	NO
67	20533063498	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1356 INT. 8	IMPORTADOR	NO
68	20533067566	52322	VTA. MIN. PRODUCTOS TEXTILES, CALZADO.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1775 INT. U-01 AS COM MERCADILLO MAGOLLO (COSTADO DEL MERCADILLO BOLOGNESI)	IMPORTADOR	NO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "La dirección y gobierno de la empresa familiar en el distrito de Tacna: Análisis de la profesionalización como garantía de continuidad, año 2015"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Problema general ¿Cómo influye la profesionalización como garantía en la continuidad de la empresa familiar?	Objetivo general Determinar cómo influye la profesionalización como garantía en la continuidad de la empresa familiar.	Hipótesis general La profesionalización influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar.	V.I. Profesionalización	Recursos Humanos Estrategia Sucesión órganos de gobierno
Problemas específicos 1. ¿Cómo influyen los órganos de gobierno como garantía en la continuidad de la empresa familiar? 2. ¿Cómo influyen los recursos humanos como garantía en la continuidad de la empresa familiar? 3. ¿Cómo influye la estrategia como garantía en la continuidad de la empresa familiar? 4. ¿Cómo influye la sucesión como garantía en la continuidad de la empresa familiar?	Objetivos específicos 1. Analizar cómo los órganos de gobierno influyen como garantía en la continuidad de la empresa familiar. 2. Explicar cómo influyen los recursos humanos como garantía en la continuidad de la empresa familiar. 3. Evaluar cómo influye la estrategia en la continuidad de la empresa familiar. 4. Determinar cómo influye la sucesión como garantía en la continuidad de la empresa familiar.	Hipótesis específicas 1. Los órganos de gobierno influyen significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar. 2. Los recursos humanos influyen significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar. 3. La estrategia influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar. 4. La sucesión influye significativamente como garantía en la continuidad de la empresa familiar.	V.D. Continuidad de la empresa familiar	Resultados: Crecimiento de las ventas Cuota de Mercado ROE
Método y Diseño		Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos
Tipo de Investigación: Investigación aplicada Nivel de investigación: Descriptiva, correlacional Diseño de investigación: No experimental, de corte transversal	Investigación aplicada Descriptiva, correlacional No experimental, de corte transversal	Población: Esta determinada pequeñas empresas de venta minorista de productos textiles importados del distrito de Tacna Muestra: se ha tomado toda la población debido a que existen según la SUNAT (2014) solamente 15 empresas.	Método: Descriptivo y correlacional Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Tratamiento estadístico: Análisis correlacional y regresión	

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

Las preguntas en las que se solicita su respuesta con una valoración a través de una escala de 1 a 5 deben ser interpretadas: a) el valor 1 (uno) toma el significado nulo o cero y b) que el valor 5 (cinco) el significado positivo más elevado.

1. Información general

Puesto que ocupa:

- A. ¿Es usted un miembro de la familia? Si,No
B. ¿Qué porcentaje del capital posee?%
C. Indique con una X el nivel de formación que posee:

Post-grado	
Universitaria	
Técnica	
Estudio básicos	
Sin estudios	

- D. Indique qué generación dirige la empresa teniendo en cuenta la persona que ostenta el cargo de gerente

1º (generación fundadora)	
2º (hijos de la generación fundadora)	
3º (nietos de la generación fundadora) o siguiente	
El cargo es ocupado por un miembro no familiar	

2. Órganos de gobierno

A. Indique si existe en su empresa:

	Si	No
Un Consejo de Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas de funcionamiento (C. Administración)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un Consejo de Familia formalmente constituido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas de funcionamiento (C. Familia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Valore el grado de importancia de las siguientes tareas y funciones para: (si su empresa **no** tiene un consejo de familia sólo debe contestar los ítem para la columna consejo de administración):

	Consejo de Administración				
	1	2	3	4	5
Establecer relaciones y contactos externos para obtener recursos críticos.	1	2	3	4	5
Definir los valores y filosofía que guían a la empresa familiar.	1	2	3	4	5
Definir la estrategia en el largo plazo.	1	2	3	4	5
Definir la planificación de la sucesión.	1	2	3	4	5
Participar en las decisiones y actividades operativas del día a día.	1	2	3	4	5
Aprobar los presupuestos.	1	2	3	4	5
Evaluar los resultados de la empresa.	1	2	3	4	5
Evaluar el desempeño de los puestos claves de dirección.	1	2	3	4	5
Controlar los intereses de la familia en la empresa.	1	2	3	4	5
Elaborar el protocolo de familia.	1	2	3	4	5
Revisar el protocolo de familia	1	2	3	4	5
Decidir sobre la entrada de nuevos miembros de la familia.	1	2	3	4	5
Asesorar en temas familiares que afectan a la empresa.	1	2	3	4	5

3. Recursos humanos

- A. Valore el grado de utilización de las siguientes prácticas de recursos humanos aplicadas a los puestos claves de dirección que están ocupados por miembros familiares:

	Directivos con relación de parentesco				
	1	2	3	4	5
La promoción o traslado es posible para este colectivo.	1	2	3	4	5
Los empleados esperan permanecer en la organización el tiempo que deseen.	1	2	3	4	5
Los criterios de promoción están en función del conocimiento, experiencia y habilidades.	1	2	3	4	5
Las promociones se realiza teniendo en cuenta la lealtad de los miembros.	1	2	3	4	5
Las promociones se realizan en función de la antigüedad.	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio.	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona.	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para potenciar los vínculos entre la empresa y la familia.	1	2	3	4	5
La evaluación y el rendimiento están vinculados a resultados cuantificables.	1	2	3	4	5
La evaluación y el rendimiento están vinculados al comportamiento.	1	2	3	4	5
Los individuos reciben bonos en función de los resultados de la empresa.	1	2	3	4	5
La seguridad en estos puestos es mayor ante una crisis familiar.	1	2	3	4	5
La seguridad en estos puestos es mayor ante una crisis empresarial.	1	2	3	4	5
Se deja amplia libertad para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
El director gerente mantiene reuniones frecuentes por separado con los directores.	1	2	3	4	5
Las reuniones de trabajo entre los diferentes puestos son frecuentes.	1	2	3	4	5

4. Sucesión

A. Valore los atributos más importantes que se le exige al sucesor o al grupo de sucesores:

Nivel de educación	1	2	3	4	5
Experiencia en los negocios familiares	1	2	3	4	5
Experiencia externa en puestos directivos	1	2	3	4	5
Trayectoria y desempeño pasado	1	2	3	4	5
Experiencia y habilidades financieras	1	2	3	4	5
Experiencia y habilidades en marketing y ventas	1	2	3	4	5
Emprendedor	1	2	3	4	5
Integridad	1	2	3	4	5
Inteligencia	1	2	3	4	5
Creatividad	1	2	3	4	5
Capacidad para asumir riesgo	1	2	3	4	5
Compromiso con el negocio	1	2	3	4	5
Competencia para la dirección estratégica	1	2	3	4	5
Habilidades para las relaciones personales	1	2	3	4	5

B. Valore el grado de importancia de las siguientes actividades del proceso de la sucesión en su empresa:

Tener experiencia en otras empresas.	1	2	3	4	5
Tener un nivel formativo en áreas de dirección de empresa y participación de seminarios.	1	2	3	4	5
Dirigir las relaciones con grupos externos relacionados con la empresa (clientes, proveedores, etc.).	1	2	3	4	5
Dirigir grandes proyectos.	1	2	3	4	5
Participar en la asignación de metas y objetivos.	1	2	3	4	5
Participar en la planificación estratégica.	1	2	3	4	5
Dirigir una sub-unidad de la empresa.	1	2	3	4	5
Formación a través del entrenamiento y desarrollo interno.	1	2	3	4	5
La asignación de una tarea específica para demostrar sus capacidades.	1	2	3	4	5
Presentar al sucesor a los externos claves.	1	2	3	4	5
Evaluar el desempeño del sucesor.	1	2	3	4	5
Crear oportunidades para el sucesor asumiendo desafíos en la tarea asignada.	1	2	3	4	5
Compartir ideas y sugerencias informalmente con el sucesor.	1	2	3	4	5
Elogiar en público al sucesor.	1	2	3	4	5
Tutorías informales en las habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5
Dar relevancia a las actividades y tareas que desarrolla el futuro sucesor.	1	2	3	4	5
Supervisar la tarea del sucesor.	1	2	3	4	5

5. Estrategia

A. Valore el grado por el cual la estrategia de su empresa pone énfasis en cada uno de los aspectos que a continuación se detallan:

Precios por debajo de la competencia reduciendo el coste por unidad de producto.	1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevos productos.	1	2	3	4	5
Extensa gama de producto.	1	2	3	4	5
Amplio servicio al cliente.	1	2	3	4	5
Esfuerzos para asegurar un personal altamente entrenado y experimentado.	1	2	3	4	5
Estrictos procedimientos de control de calidad del producto.	1	2	3	4	5
Mantenimiento de altos niveles de inventario.	1	2	3	4	5
Construcción de una marca.	1	2	3	4	5
Desarrollo y refinamiento de los productos existentes.	1	2	3	4	5
Influencia y control de los canales de distribución.	1	2	3	4	5
Considerable esfuerzo para asegurar la disponibilidad de las materias primas.	1	2	3	4	5
Importantes gastos en Investigación y Desarrollo.	1	2	3	4	5
Servicios o venta de productos en mercados geográficos específicos.	1	2	3	4	5
Gastos en promoción y propaganda sobre el promedio de la industria.	1	2	3	4	5
Énfasis en la producción de productos específicos.	1	2	3	4	5
Esfuerzos para construir una reputación dentro de la industria.	1	2	3	4	5
Innovación en el proceso de producción.	1	2	3	4	5
Eficiencia en el proceso de producción.	1	2	3	4	5
Innovación en las técnicas y métodos de marketing.	1	2	3	4	5

6. Resultados

A. Valores el grado de alcance de los objetivos, es decir, los resultados alcanzados para cada uno de los objetivos.

	Resultados obtenidos				
	Muy malo		Muy bueno		
	1	2	3	4	5
Crecimiento de las ventas.	1	2	3	4	5
Cuota de mercado.	1	2	3	4	5
Beneficio neto.	1	2	3	4	5
Cash-Flow.	1	2	3	4	5
Ratio Beneficio/Ventas.	1	2	3	4	5
Rendimiento sobre la inversión.	1	2	3	4	5
Desarrollo de productos.	1	2	3	4	5
Desarrollo de mercados.	1	2	3	4	5
Adaptación a las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5
Reducción de costes.	1	2	3	4	5
Desarrollo de personal.	1	2	3	4	5
Mantenimiento del entorno ambiental.	1	2	3	4	5
Satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5
Calidad de servicios.	1	2	3	4	5