

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO O FRACASO EN LA
SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL DISTRITO DE
TACNA, AÑO 2014”**

PRESENTADO POR:

Bach. César Cristian Jauregui Huayapa

TACNA - PERU

2015

Contenido

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
CAPITULO I.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1. Descripción de la realidad problemática	8
1.2. Delimitaciones de la investigación	10
1.3. Formulación del problema	10
1.3.1. Problema general	10
1.3.2. Problemas específicos.....	10
1.4. Objetivos de investigación	12
1.4.1. Objetivo general	12
1.4.2. Objetivo específico	12
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	13
1.6. Alcances y limitaciones en la investigación.....	14
1.6.1. Alcances.....	14
1.6.2. Limitaciones	15
CAPITULO II.....	16
MARCO TEORICO	16
2.1. Antecedentes de la investigación	16
2.1.1. Internacional	16
2.1.2. América Latina	17
2.1.3 Nacional	17
2.2. Bases teóricas.....	18
2.2.1. Criterios de éxito en la sucesión	18
2.2.2. La sucesión directiva en la empresa familiar	21
2.2.3. El problema dela secuencia directiva.....	21
2.2.4. La sucesión en la empresa familiar.....	22
2.2.5. Importancia de la empresa familiar	23
2.2.6. Dimensiones del concepto de empresa familiar	27

2.2.7.	Propiedad/dirección de los miembros de la familia	29
2.2.8.	La implicación familiar/subsistemas interdependientes.....	31
2.2.9.	Transferencia generacional	35
2.2.10.	Planteamientos integradores para el estudio de la empresa familiar 36	
2.2.11.	Criterios de éxito en la sucesión.....	42
2.3.	Definición de conceptos.....	48
3.	ELABORACION DE HIPOTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES	51
3.2.	Hipótesis general.....	51
3.3.	Hipótesis específicas	51
3.4.	Definición y operacionalización de variables.....	55
CAPITULO III.....		56
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		56
3.1.	Tipo de investigación.....	56
3.2.	Nivel de investigación	56
3.3.	Diseño de investigación.....	56
3.4.	Métodos de investigación	57
3.5.	Población y muestra de estudio.....	57
3.5.1.	Población.....	57
3.5.2.	Muestra	58
3.6.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	61
3.7.	Procesamiento y análisis de información	62
3.8.	Selección y validación de los instrumentos de investigación.....	62
CAPITULO IV		65
DICUSIÓN DE LOS RESULTADOS		65
4.1.	Análisis de las características de la población.....	65
4.2.	Características de las empresas familiares	70
4.3.	Dimensión de compromiso con la empresa familiar.....	73
4.4.	Dimensión confianza entre los miembros de la familia	76

4.5. Dimensión de propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad.....	79
4.6. Dimensión de relaciones intergeneracionales	83
4.7. Dimensión de relaciones intrageneracionales	87
4.8. Dimensión de implicación del predecesor en la formación del sucesor	90
4.9. Dimensión de formación del sucesor.....	95
4.10. Dimensión de éxito en la sucesión	100
CONCLUSIONES.....	112
SUGERENCIAS	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	117
ANEXOS	119
MATRIZ DE CONSISTENCIA	120
CUESTIONARIO.....	122
MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE.....	126

DEDICATORIA

A mis padres por su confianza depositada en mi persona y por su apoyo constante para alcanzar esta meta tan ansiada.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a todos los miembros de mi familia por el apoyo constante que me han dado en todo momento de mi vida universitaria y a mis docentes por todas las enseñanzas impartidas.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca el desarrollo de un marco teórico sobre la empresa familiar y sobre el problema de la sucesión directiva en la misma, nuestra investigación puede resultar útil para futuras investigaciones que pretendan estudiar ambas problemáticas, sobre todo en lo que respecta a los factores que contribuyen al éxito de la segunda. Si bien se han analizado de forma aislada números factores que influyen en el desarrollo del proceso de sucesión, la presente investigación representa uno de los escasos trabajos que abordan la multiplicidad de influencia sobre dicho proceso de una forma global. Así mismo, el objetivo principal de la presente investigación es Identificar los factores claves en la determinación del grado de éxito o fracaso en la sucesión en la empresa familiar. De otro lado, la investigación es de corte transversal y para lo cual se ha aplicado un cuestionario de cinco puntos y para efectos de comprobar las hipótesis planteadas se ha utilizado modelos de regresión y en especial la prueba “t” student. Los resultados nos muestran que el compromiso con la empresa, la confianza entre los miembros de la familia, la propiedad psicológica de la empresa familiar, las relaciones intra e inter generacionales, la implicación del predecesor en la formación del sucesor y la formación del suceso, garantizan el éxito en la sucesión de las empresas familiares.

ABSTRACT

This research looking to develop a theoretical framework on the family business and the problem of succession in the same directive, our research can be useful for future research plan to study both issues, especially in regard to the factors contributing to the success of the second. While there have been analyzed in isolation numbers factors influence the development of the succession process, this research represents one of the few works that address the multiplicity of influence on this process in a comprehensive manner. Likewise, the main objective of this research is to identify the key factors in determining the degree of success or failure in succession in the family business. On the other hand, research is cross-cutting and for which it has applied a five-point questionnaire and for the purpose of verifying the hypotheses has been used regression models and especially the "t" student test. The results show that the commitment to the company, trust among family members, the psychological ownership of the family business, the intra- and inter-generational relationships, involvement in the formation of predecessor and successor training event, guarantee success in the succession of family businesses.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Durante los últimos años se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares desde diversos campos y disciplinas; de esta manera, se ha abordado la problemática de este tipo particular de organización desde múltiples puntos de vista: terapia familiar, psicología, clínica, sociología, administración de empresas, historia y economía (Dyer, 1994). Por otra parte, no se trata de un interés exclusivo por parte de los académicos; también los empresarios, los profesionales e incluso los medios de comunicación comienzan a percatarse de que la empresa familiar significa mucho más que la “tienda de la esquina” (Aronoff y Ward, 1991) y a reconocer que este tipo de organizaciones para el tejido empresarial de cualquier país del mundo (Dyer, 1994). Este creciente interés no resulta sorprendente, dado incluso que las estimaciones más conservadoras señalan que la proporción de empresas de todo el mundo cuya propiedad o dirección se encuentra en manos familiares está entre un 65 y 80 por ciento (Gersick, 1997), y si bien muchas de ellas no son más que pequeñas empresas de propiedad individual que nunca pasarán de una generación a otra, también es cierto que entre ellas se encuentran algunas de mayores y más exitosas empresas del mundo.

En el Perú, la importancia de esta forma de organización empresarial es también manifiesta, dado que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, se puede considerar que estas representan casi el 70% del PBI y ocupan aproximadamente el 65% de la población activa.

Por otro lado, y en lo que se refiere al problema de la sucesión, nos encontramos con una elevada fragmentación en la literatura existente sobre el tema, habiéndose abordado una multiplicidad de puntos de vista para analizar la cuestión, los cuales normalmente estaban relacionados con los diversos participantes en el proceso, fundamentalmente el fundador o predecesor, el sucesor y otros agentes implicados tanto en el sistema familiar como en el empresarial. Por lo tanto, el primer problema a investigar está relacionado con el desarrollo de un marco teórico integrador sobre el problema de la sucesión directiva que sirva de base para la realización de nuestro trabajo empírico.

A su vez y como consecuencia de esa misma multiplicidad de enfoques, se ha identificado una multitud de factores que supuestamente influyen en el desarrollo del proceso sucesorio, sin que se haya discriminado cuales son los que realmente determinan el éxito o el fracaso de un proceso de sucesión, ni se haya determinado cuales son las interconexiones entre los mismos. Por lo tanto, el segundo problema de investigación consiste en la identificación y comprensión de los factores que contribuyen a la evolución con éxito del proceso de sucesión.

Como resultado de estos dos problemas de investigación planteados, esta investigación se centra en: a) estudiar el

problema de la sucesión desde sus múltiples perspectivas y b) identificar aquellos factores que pueden explicar el éxito de las sucesiones.

En el distrito de Tacna, tan igual que a nivel nacional, existen un conjunto de empresas familiares, las cuales ofertan una diversidad de productos en el mercado, así mismo son principales demandantes de mano de obra, de allí la importancia de su estudio.

1.2. Delimitaciones de la investigación

El presente trabajo de investigación se circunscribirá a las empresas familiares de los diferentes sectores industriales ubicadas en el distrito de la ciudad de Tacna.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es el factor que contribuye en mayor grado para el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo afecta el compromiso con la empresa familiar en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares?
- b) ¿Cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia en el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares?
- c) ¿Cómo influye la propiedad psicológica o el sentimiento de propiedad en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares?
- d) ¿Cómo afecta las relaciones intergeneracionales en el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares?
- e) ¿Cómo influye las relaciones intrageneracionales en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares?
- f) ¿Cómo afecta la implicación del predecesor en la formación del sucesor en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares?
- g) ¿Cómo influye la formación del sucesor en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares?
- h) ¿El éxito en cada uno de los sectores industriales difiere significativamente?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

Identificar los factores claves en la determinación del grado de éxito o fracaso en la sucesión en la empresa familiar.

1.4.2. Objetivo específico

- a) Determinar cómo afecta el compromiso con la empresa en el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares.
- b) Determinar cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia en el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares.
- c) Determinar cómo afecta la propiedad psicológica o sentimiento de propiedad en el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares.
- d) Determinar cómo afecta las relaciones intergeneracionales en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

- e) Determinar cómo afecta las relaciones intrageneracionales en el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares.
- f) Analizar cómo influye la implicación del sucesor en el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares
- g) Determinar cómo influye la formación del sucesor en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.
- h) Analizar si el éxito en cada uno de los sectores industriales difiere significativamente.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

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

En un segundo término, si bien se van a analizar de forma aislada números de factores que influyen en el desarrollo del proceso de sucesión, la presente investigación representa uno de

los escasos trabajos que abordan la multiplicidad de influencia sobre dicho proceso de una forma global.

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

- a) Permitir una mejor comprensión de la compleja problemática de este tipo particular de organización empresarial.
- b) Proporcionar evidencia empírica para matizar y desarrollar algunos planteamientos teóricos sobre factores con potencial para explicar el éxito de la sucesión en las empresas familiares.
- c) Generar recomendaciones para los actuales propietarios/directivos de las empresas familiares y para sus sucesores, al objeto de informarles y orientarles en el delicado proceso de la sucesión.

1.6. Alcances y limitaciones en la investigación

1.6.1. Alcances

El desarrollo de la presente investigación y principalmente los resultados de misma serán de vital importancia para las empresas familiares de la región, a fin de que estas

puedan planificar adecuadamente el proceso de sucesión de sus empresas, así como tener conocimientos de los factores de éxito o fracaso que pudieran afectar este importante proceso, más aun teniendo en consideración que en nuestra región y país principalmente las empresas son de este tipo.

1.6.2. Limitaciones

Algunas de las limitaciones que podríamos enfrentar están relacionados con el recojo de información que pudieran afectar la validez externa, dado que la investigación se centra en obtener información de las familias, la misma que puede ser reservada por la naturaleza de sus proyectos personales y familiares.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacional

A nivel internacional se ha desarrollado la investigación sobre “Factores determinantes de éxito o fracaso en las empresas familiares europeas, la autora de la misma fue la Dra. María Cabrera Suarez. El trabajo de investigación persiguió tres objetivos fundamentales: (a) desarrollar un marco teórico para el estudio del problema de la sucesión directiva en la empresa familiar, (b) describir la diversidad de factores que pueden influir en la evolución del proceso de sucesión directiva en la empresa familiar, y (c) identificar los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio y las interrelaciones entre ellos. Así mismo, esta investigación se desarrolló en el año 1988.

Conclusión: La investigación demuestra que los factores como confianza, comunicación, afectividad, relaciones intergeneracionales e intrageneracionales, la capacitación y experiencia del sucesor garantizan el éxito de la sucesión de la empresa familiar.

2.1.2. América Latina

En América Latina, 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.

2.1.3 Nacional

En el Perú a través de la Universidad San Martín de Porres, 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. Finalmente se intentó identificar empíricamente cuáles son los factores relacionados en la determinación del grado de éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar a través de un modelo de regresión. Esta investigación se desarrolló en el año 2007.

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. Criterios de éxito en la sucesión

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

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

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

percibida del sistema de sucesión por parte de un informante clave de la organización.

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

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

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

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

Ampliando este planteamiento con la finalidad de determinar los criterios para evaluar el éxito en la sucesión en empresas familiares, podemos seguir a Kesner y Sebora (1994) cuando, a la hora de considerar las consecuencias de un proceso de sucesión, diferencias entre cuestiones de carácter organizativo y cuestiones relacionadas con los grupos de interés; en consecuencia, distinguiremos entre lo que podríamos denominar criterios “objetivos” para la definición del éxito, que estarían relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativos y criterios que podríamos considerar de tipo “subjetivo”, dado que intentarían captar qué consecuencias han tenido la sucesión sobre los distintos grupos de interés en una empresa familiar de la siguiente generación, los directivos no familiares, otros empleados, entre otros.

2.2.2. La sucesión directiva en la empresa familiar

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

2.2.3. El problema de la secuencia directiva

La sucesión en el liderazgo ha sido reconocida durante mucho tiempo como una variable importante para la comprensión de los procesos organizativos dado que, a raíz de la sucesión, se suelen producir cambios en la organización. En particular, el cambio en el máximo responsable de la organización (normalmente, el director general) puede llevar a alternaciones en las directrices y políticas de una empresa. La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier organización, dado que no sólo afecta a los miembros de la misma sino también a su clima económico y político (Kesner y Sehora, 1994). De

acuerdo con Helmich (1975), esto es así porque el director general es la persona que en último término tiene el poder de decisión en una organización y ejerce su influencia a través de ciertos procesos fundamentales, como son: a) la asignación de recursos y recompensas organizativos, b) la definición de los objetivos organizativos, y c) la definición de la relación de la organización con el entorno, siendo probable, por tanto, que todos los empleados de la empresa experimenten algún efecto como consecuencia de una sucesión.

2.2.4. La sucesión en la empresa familiar

Parece existir un acuerdo entre los investigadores en el campo de la empresa familiar acerca de que el principal problema al que se enfrenta este tipo de organizaciones es el de la sucesión. De hecho, el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave de desaparición de las empresas familiares en todos aquellos ámbitos geográficos donde se ha estudiado (Gallo, 1995). La importancia del fenómeno sucesorio es tal que algunos autores ponen el énfasis en esta característica para definir a la empresa familiar, como es el caso de Ward (1987), que considera una empresa como familiar en la medida en que exista intención de transferirla a la siguiente generación de la familia.

La sucesión o traspaso de la batuta, en la empresa familiar es un tema al que se ha referido numerosos autores de muy diversas maneras. Así por ejemplo, hay quienes se refieren a él de forma general en términos de sucesión en el control de la empresa (Barnesw y Hershon, 1976), sucesión en el liderazgo

(Longenecker y Schoen, 1978), o traspaso del poder y/o de la gestión (Aragónés Signes, 1992; Borrego Rodríguez, 1994).

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

2.2.5. Importancia de la empresa familiar

Aun cuando los primeros signos de interés por el tema de la empresa familiar se remonta a la década de los cincuenta, pudiéndose destacar el trabajo pionero de Christensen en 1953, la investigación en esta área ha sido relativamente escasa hasta 1975, siendo Donnelly (1964) y Levinson (1971) dos de los pocos teóricos que han investigado activamente sobre el fenómeno de la empresa familiar durante estos primeros años de desarrollo del campo (Handler, 1989). Este fenómeno como

objeto de estudio parece estar recibiendo poca importancia creciente desde mediados de los años ochenta (Gersick, 1994). Así, por una parte, son cada vez más los profesionales y académicos procedentes de diferentes disciplinas que se identifican con el campo y por otra parte, empiezan a surgir organizaciones que están implicadas activamente en los distintos aspectos relacionados con la empresa familiar.

Este creciente interés por el tema familiar puede resultar sorprendente y puede incluso conducirnos a cuestiones si realmente este tipo de organizaciones merece el elevado grado de atención que se le está prodigando últimamente. Si bien dar respuesta a esta cuestión es complicado, algunas cifras pueden ayudarnos a señalar la importancia de este tipo de organizaciones para la economía de un país. En este sentido, algunos estudios realizados en Estados Unidos, muestran que en este país el 95% de las empresas son familiares, las cuales producen el 50% del PNB y dan empleo al 42% de la población activa (Gallo, 1995). Por otra parte en el Reino Unido, un estudio realizado por la organización Stoy Haward en 1990 muestra cifras similares en cuanto que el 76% de la muestra de empresa eran familiares (Welsch, 1991). En la misma línea, Donckels y Frohlich (1991), a partir de un estudio bajo el marco del proyecto STRATOS (Strategic Orientations of Small and Medium-Sized Enterprises) que cubre 1,132 empresa en ocho países europeos, obtienen las cifras que aparece en la tabla N° 01, en cuanto a participación de empresas familiares en el total de la muestra. De los datos se concluye que la empresas

familiares son mayoría en los ocho países objeto de análisis, destacando especialmente su importancia en Austria y en Alemania.

Tabla 1. Participación relativa de empresas Familiares

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

Fuente: Donckels y Frolich (1991)

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

Entre estas razones, podemos destacar las siguientes:

- a) Dadas las características del entorno económico actual, el seguir una carrera en empresas privadas (ajenas a las familiares) o en actividades profesionales (derecho, medicina, finanzas, entre otras) parece menos seguro y satisfactorio que la posibilidad de desarrollar una carrera profesional en una empresa familiar, al ser considerada por los sucesores como una opción bastante atractiva.
- b) La participación en el capital de la empresa familiar es una opción cada vez más apreciada en los mercados bursátiles.
- c) El retorno a la familia y a los valores familiares en la década actual como antídoto ante los serios problemas que experimenta la sociedad en la actualidad (criminalidad, pobreza, educación, salud, entre otros).
- d) El rol crucial que las familias continuarán jugando en la creación y primeras fases de desarrollo de las empresas al proporcionar capital, fuerza de trabajo motivada y de confianza y apoyo psicosocial para los traumas de la actividad empresarial.
- e) Desde el punto de vista de la política económica, se está produciendo una comprensión de las especiales necesidades de este tipo de empresa que se ha traducido, por ejemplo en una reducción de los niveles impositivos a

los que se ven sometidas, especialmente en el momento de la sucesión.

- f) La tendencia hacia las interacciones empresariales basadas en las relaciones, tanto dentro como entre organizaciones. El mantenimiento de la propiedad de un negocio dentro de una familia aumenta la probabilidad de que los líderes piensen en el largo plazo y concedan una mayor importancia a las relaciones interpersonales lo cual conduce a formas de comportamiento éticas.

2.2.6. Dimensiones del concepto de empresa familiar

De la revisión de la literatura realizada puede concluirse que no existe un concepto generalizado acerca de lo que define una empresa familiar. De esta forma, podemos encontrarnos con una amplia diversidad de definiciones, guardando incluso algunas de ellas muy pocos aspectos en común. En un primer intento de aproximación al concepto de empresa familiar, en la tabla N° 2, aparecen reseñadas algunas de las definiciones ofrecidas por los distintos autores que lo han investigado desde diversos puntos de vista, así como aquellas dimensiones o aspectos más sobresalientes de cada definición.

Tabla 2. Definiciones alternativas del concepto de empresa Familiar

Autores y año	Definición de empresa familiar	Dimensiones
Riordan y Riordan (1993)	Este estudio define a la pequeña empresa familiar como “una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familiar y donde están empleados dos o más miembros de la familiar”	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad/dirección familiar. - Implicación familiar/subsistemas interdependientes.
Welsh (1993)	“Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección”	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad/dirección familiar.
Davis y Tagiuri (1994)	“empresas controladas por familias donde dos o más individuos simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos”.	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad/dirección familiar.
Leach (1994)	“una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia”.	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad/dirección familiar. - Implicación familiar/subsistemas interdependientes.
Astrachan y Kolenko (1994)	<p>Definen a la empresa familiar como aquella en que:</p> <p>“La propiedad es familiar en más de un 50% para empresas privadas o más de un 10% en públicas.</p> <p>Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad/dirección familiar. - Implicación familiar/subsistemas interdependientes. - Transferencia generacional
Borrego Rodríguez (1994)	Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, son “aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan.	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad/dirección familiar. - Implicación familiar/subsistemas interdependientes.

Fuente: elaboración propia

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

2.2.7. Propiedad/dirección de los miembros de la familia

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

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

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

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

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

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

2.2.8. La implicación familiar/subsistemas interdependientes

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

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

Lansberg (1983) considera que la empresa familiar existe sobre los límites de dos instituciones sociales cualitativamente diferentes, la familia y la empresa. El fundador, por tanto, se ve “atrapado” cuando los valores y objetivos, muchas veces contradictorios, de ambas instituciones se solapan. Este solapamiento es la fuente de estrés al que se enfrenta el fundador al intentar adoptar estrategias para dirigir la empresa.

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

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

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

Otro concepto que suele estar asociado con la empresa familiar es el de orgullo (Kets de Vries, 1993; David, 1983). Las

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

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

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

2.2.9. Transferencia generacional

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

personal. Por otro lado, es una forma de perpetuar la tradición familiar y la gerencia empresarial.

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

2.2.10. Planteamientos integradores para el estudio de la empresa familiar

A partir de la discusión anterior y ante la multiplicidad de definiciones existentes, consideramos conveniente especificar en este punto qué criterios son los que adoptaremos como más

relevantes a la hora de definir una empresa como familiar antes de ofrecer una serie de planteamientos teóricos integradores para el estudio de este tipo de organización. A tal fin, hemos considerado oportuno seguir a Shanker y Astrachan (1996) cuando plantean una clasificación de las definiciones de empresa familiar en tres niveles, cada uno de los cuales representa un grado distinto de implicación familiar en el negocio.

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

El planteamiento de la teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo austriaco Von Bertalanffy (1951) al comprobar como muchos de los principios y conclusiones de ciencias como la física la biología, la psicología o la sociología tiene validez en otros campos cuando tratan de analizar objetos que pueden ser considerados como sistemas. Los fundamentos del planteamiento de sistemas incluyen el énfasis en la totalidad

como unidad de análisis, la interrelación de las partes, la jerarquía, la apertura y la interacción (Hollander y Elman, 1988).

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

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

El planteamiento evolutivo

Otra importante área de investigación sobre las dinámicas de la empresa familiar está relacionada con el análisis de fases y modelos de crecimiento (Hollander y Elman, 1988). Los diversos modelos desarrollados identifican periodos de estabilidad y de transición que se alternan en respuesta a las necesidades cambiantes e interactivas de la empresa, la familia y los individuos dentro y fuera de la familia. En función del aspecto de la empresa familiar que se describa, se pueden

distinguir tres planteamientos: a) el que relaciona la etapa evolutiva de la empresa con la progresión generacional de la familia (Hershon, 1975); b) el que analiza la interacción entre las necesidades evolutivas de la empresa y la etapa de la vida de distintos individuos cruciales para la misma, tales como el fundador (Danco, 1992), el sucesor (McGivern, 1978) o la evolución de la relación padre-hijo (Davis y Tagiuri, 1991); y c) el que considera la interacción de tres conjuntos de ciclos vitales: el de la empresa, el de la familia y el de los individuos clave (McWhinney, 1984, en Hollander y Elman, 1988; Ward, 1987).

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

La dimensión evolutiva de la propiedad: Basada en los trabajos de Ward (1987, 1991), refleja de una manera simplificada la amplia variedad de modalidades que puede adoptar la distribución de la propiedad de una empresa familiar, además de recoger la evolución de esta dimensión que se suele producir más frecuentemente en las empresas de este tipo. La mayoría de las empresas comienzan con un propietario único (o bien una pareja propietaria o un pequeño número de socios) y con el primer traspaso generacional suelen convertirse en sociedades de hermanos que, a su vez, en el traspaso a la tercera generación se convertirán en consorcio de primos.

Existen sin embargo, otras posibilidades, como la reproducción de la misma figura en el cambio de generaciones, como sería el caso de que existiera un único sucesor o que uno de los hermanos o primeros que constituyen la segunda o posteriores generaciones compren sus participaciones a los demás y se convierten en único propietario.

La dimensión evolutiva de la familia: Esta dimensión describe la evolución estructural e interpersonal de la familia sobre la base de diversos estudios realizados acerca del desarrollo individual y los ciclos de vida familiares. Las cuatro etapas que se identifican vienen definidas por la edad de los miembros de cada generación que están implicados en la empresa. La primera etapa, familia empresaria joven, en un periodo de intensa actividad en la que se define una relación matrimonial que pueda apoyar el rol de propietario-directivo, se produce el nacimiento y la crianza de los hijos y se forma una nueva relación con los padres que van envejeciendo. Entre diez y quince años después, la familia entra en la etapa de entrada en la empresa, donde se produce el movimiento de la generación más joven desde la infancia hacia una vida de adultos productiva y se decide si se incorporan o no a la empresa, bajo qué criterios de entrada y con qué expectativas profesionales. A medida que sus padres van entrando en la década de los cincuenta y la generación más joven está en los veinte o en los treinta, la familia está en la etapa denominada trabajando juntos, caracterizada por unas complejas relaciones entre padre, hijos, hermanos, parientes políticos y primos de muy diversas edades. Se pone a prueba la capacidad de la

empresa para satisfacer tanto las necesidades financiera creciente de la familia como a las aspiraciones de los miembros de la familia cualificados.

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

El planteamiento de la dirección estratégica

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

de la empresa familiar, su performance económica o el logro de sus metas y objetivos.

Por lo tanto, el proceso básico de dirección estratégica es similar para las empresas familiares y no familiares. Sin embargo, existen particularidades importantes en lo que se refiere a los objetivos que se persiguen, la manera en que el proceso se desarrolla y los participantes en el mismo, dado que la influencia, los valores y los intereses de la familia que ejerce el control tienen una importancia primordial. La clave está entonces en entender estas influencias y la forma de aprovechar las fortalezas potenciales que implican, a la vez que se tratan las debilidades que también pueden suponer para la empresa. En este sentido, los autores se declaran en la línea de los “teóricos de sistemas” que reconocen la importancia de ambos subsistemas, el familiar y el empresarial y buscan formas de integrarlos de manera eficaz de tal modo que el sistema global logre alcanzar sus objetivos, ya estén éstos orientados a la familia o al negocio.

2.2.11. Criterios de éxito en la sucesión

Nuestro principal propósito con el presente proyecto de investigación se centra en intentar identificar y describir aquellos factores que determinan el éxito o el fracaso del proceso de sucesión en las empresas familiares. De ahí que sea absolutamente necesario clarificar previamente qué es lo que se entiende por sucesión exitosa y, por contraposición, fracasada, dado que, a partir de la revisión de

la literatura realizada, no podemos inferir que exista consenso sobre cuáles son los resultados de un proceso de sucesión nos pueden llevar a determinar su éxito o fracaso. Como ya, se ha mencionado en el epígrafe 1.2.1, el hecho de que los investigadores no enfoquen el problema de la sucesión, desde un mismo punto de vista, provoca que exista falta de consistencia en cuestiones tales como la consideración de un proceso sucesorio como exitoso. Así, y tal y como señalan Kesner y Sehora (1994), algunos autores definen este concepto como la ocupación de una vacante, otros definen el éxito como la ocurrencia de un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y, para otros, viene dado por la reacción del mercado tras la sucesión. No obstante, en la literatura podemos encontrar autores como Friedman (1986) para los que las medidas de resultado del proceso de la sucesión vendrían dadas por indicadores múltiples, tales como la evolución de la reputación de la empresa, la performance financiera, la rotación en los niveles directivos y la eficacia percibida del sistema de sucesión por parte de un informante clave de la organización.

En lo que a la empresa familiar se refiere, gran parte de los autores que tratan la cuestión de la sucesión asocian el éxito con criterios generales como la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia. De hecho, se parte de la idea de que el "sueño dorado" de todo fundador es lograr que su empresa continúe en activo en manos de sus herederos (Danco, 1980, 1992; Nelton, 1986; Ward, 1987; Barach y Ganitsky, 1995; Poza, 1995). La integración de la siguiente generación en la empresa familiar puede tener una importancia estratégica para este tipo de organizaciones, hasta el punto de que "[...] la integración

exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas empresas familiares un fin tan importante como los objetivos de beneficio, los nichos de mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio" (Barach et al., 1988:546). En este sentido, Longenecker y Schoen (1978) y Handler (1989b) consideran que la sucesión se produce de manera efectiva cuando un miembro de la familia de la siguiente generación asume el rol de liderazgo, así como la posición de liderazgo (título de presidente). Así mismo, para Longenecker y Schoen (1978) debe ocurrir además que el sucesor sea relativamente autónomo en dicho rol, particularmente en términos de su relación con su predecesor/padre y, dado que es difícil determinar cuándo puede considerarse maduro a un sucesor y que variará de un individuo a otro, se considera que la séptima y última etapa o de sucesión madura comienza después de dos años después de la transferencia de la presidencia.

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

pueda ser considerada como exitosa es que el sucesor tenga la habilidad necesaria para mantener saneada a la empresa familiar por medio de un crecimiento sostenido y de una rentabilidad continuada.

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

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

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

Criterios objetivos

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

Criterios subjetivos

Cuando se considera la problemática de la empresa familiar, parece existir un consenso absoluto entre los autores en cuanto a que este

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

Por su parte Dyer (1986) afirma que es necesario tener en cuenta la buena marcha de la familia después de la transición, la cual puede determinarse utilizando criterios como el grado de satisfacción de las necesidades y deseos de la familia, la habilidad para resolver los problemas y amenazas a los que ésta se enfrenta y el hecho de que las relaciones familiares sean satisfactorias. A este respecto, algunas de las preocupaciones que presentan los familiares, trabajen o no en la empresa, tienen que ver con sus ingresos, los conflictos familiares, las políticas de dividendos y el disponer de un lugar en la empresa para sus propios hijos.

2.3. Definición de conceptos

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

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

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

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

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

Relevo generacional: Para que una empresa sea considerada familiar debe ser gobernada o dirigida sobre la base de una transferencia generacional, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia.

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

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

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

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

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

Relaciones intergeneracionales: La calidad de las relaciones intergeneracionales es importante porque puede afectar a la habilidad del predecesor para enseñar y formar a sus descendientes, de forma que sea posible la transmisión del conocimiento importante para la empresa.

Propiedad Psicológica: Sentimiento emocional poseído por los miembros de la familia sobre la empresa familiar, con un fuerte sentido de identidad, permanencia, responsabilidad y control sobre él.

3. ELABORACION DE HIPOTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

3.2. Hipótesis general

Ho: El factor que contribuye al éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares no es solamente la formación y experiencia del sucesor.

H1: El factor que contribuye al éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares, lo constituyen un conjunto de factores además de la formación y experiencia del sucesor

3.3. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis

Hipótesis Nula

“El compromiso con la empresa familiar no afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“El compromiso con la empresa familiar afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Segunda Hipótesis

Hipótesis Nula

“La confianza entre los miembros de la familia no afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La confianza entre los miembros de la familia afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Tercera Hipótesis

Hipótesis Nula

“La propiedad psicológica de la empresa familiar o el sentimiento de propiedad no afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La propiedad psicológica de la empresa familiar o el sentimiento de propiedad afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Cuarta Hipótesis

Hipótesis Nula

“Las relaciones intergeneracionales no afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“Las relaciones intergeneracionales afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Quinta Hipótesis

Hipótesis Nula

“Las relaciones intrageneracionales no afectan significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“Las relaciones intrageneracionales afectan significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Sexta Hipótesis

Hipótesis Nula

“La implicación del predecesor en la formación del sucesor no afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La implicación del predecesor en la formación del sucesor afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Séptima Hipótesis

Hipótesis Nula

“La formación del sucesor no afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Hipótesis Alterna

“La formación del sucesor afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

Octava Hipótesis

Hipótesis Nula

“El éxito en cada uno de los sectores industriales no difiere significativamente”

Hipótesis Alterna

“El éxito en cada uno de los sectores industriales difiere significativamente”

3.4. Definición y operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA
<p>F u e</p> <p>Variable dependiente:</p> <p>Éxito t e :</p>	<p>Relaciones con clientes internos y externos</p> <p>Expectativa futura</p> <p>Posición competitiva</p> <p>Satisfacción de los empleados</p>	Intervalo
<p>E l a b o</p> <p>Variable independiente:</p> <p>Factores que afectan la sucesión</p> <p>a c i ó n</p> <p>p r o p i a</p>	<p>Compromiso con la empresa familiar</p> <p>Confianza entre los miembros de la familia</p> <p>Propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad</p> <p>Relaciones intergeneracionales</p> <p>Relaciones intrageneracionales</p> <p>Implicación del predecesor en la formación del sucesor</p> <p>Aspectos y formación del sucesor</p>	Intervalo

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, aplicada, relacional y causal, debido a que en ella se buscará la aplicación o utilización de los conocimientos a través de la relación de variables que afectan el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

3.2. Nivel de investigación

En el presente trabajo de investigación se hará uso de un nivel de investigación descriptivo y correlacional por la naturaleza de los objetivos que nos planteamos alcanzar.

3.3. Diseño de investigación

La presente investigación es de corte transversal debido a que se tomara una muestra significativa en un momento en el espacio y tiempo.

De otro lado, se utilizará información secundaria con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

3.4. Métodos de investigación

El método con el cual va a operar nuestro proyecto de investigación se circunscribe en descriptivo y correlacional, el primero debido a que deseamos describir los hechos o los fenómenos del proceso de sucesión y el segundo debido a la relación de las variables que deseamos establecer, como son los factores de éxito o fracaso que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares y descriptivo.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población de estudio está conformada por las empresas familiares del distrito de Tacna, según los datos estadísticos proporcionados por la SUNAT (empresas activas) de los diferentes sectores industriales. Esta población total asciende a 47,198 (sin considerar el rubro otros), la cual está distribuida por actividad productiva, según se muestra en la siguiente tabla.

Distribución de las empresas por rama de actividad

Rubro	Nº de empresas	%
Industria	4460	9.4%
Construcción	8525	18.1%
comercio	20155	42.7%
Restaurantes y hoteles	9146	19.4%
Transportes	4912	10.4%
Total	47,198	100.0%

Fuente: SUNAT/DRTPE (OSEL)

3.5.2. Muestra

Variables que intervienen

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

A	0.90	0.95	0.98	0.99
Z	1.645	1.96	2.33	2.575

- c) Proporción de la población que tiene la característica de interés u objeto de estudio (P): Si no es calculable se asume que es 0.5 o depende de la naturaleza de la investigación, puede ser 0.9.

- d) Proporción de la población que no tiene la característica e interés (Q): $Q= 1-P$

- e) (E): Representa el máximo valor permisible y lo determina el investigador, además representa que tan precisos son los resultados.

- f) (N): Representa el tamaño de la población

- g) (n): Representa el tamaño de la muestra

Para el presente estudio asumiremos los siguientes valores:

Nivel de confianza	1- α	0.95
Distribución norma	Z	1.96
Características de interés	P	0.5
No tiene característica	Q	0.5
Error	E	0.05

Calculo de la muestra

Cuando se conoce el tamaño de la población:

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

Calculo:

$$n = 1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 56,457 / ((0.05^2 * 56,457 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 400$$

Distribución de la muestra por sectores

Rubro	Distribución
Industria	38
Construcción	72
Comercio	171
Restaurantes y hoteles	78
Transportes	42
Total	400

Fuente: Elaboración propia

Es necesario precisar, si exceptuamos el rubro otros, el tamaño de la muestra sigue siendo 400. Ya que no se cuenta con información de todo lo que abarca este rubro, se ha tomado en consideración sólo los otros sectores, sobre los cuales si se cuenta con datos.

De otro lado, es necesario precisar que respecto al sector industrial, debido a que abarca diferentes rubros de actividad, para la presente investigación se ha considerado dentro de este sector el rubro de carpintería.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

En el presente estudio de investigación se decidió aplicar un cuestionario a la muestra calculada, el cual estará apoyado en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información para nuestro estudio de investigación de tipo corte transversal.

3.7. Procesamiento y análisis de información

Para el análisis y procesamiento de datos se empleara cuadros estadísticos los cuales se presentarán a través de tablas y gráficos estadísticos, cada uno con su análisis respectivo. Para la comprobación de hipótesis nos valdremos de métodos estadísticos en función de las escalas métricas utilizadas en el cuestionario, tales como: el coeficiente de correlación de Pearson, regresión y test “t” de medias, entre otros.

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 Nº 2
Análisis de Fiabilidad

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nº de Ítems
Compromiso con la empresa familiar	0.745	4
Confianza entre miembros de la familia	0.786	4
Propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad	0.832	5
Relaciones intergeneracionales	0.742	4
Relaciones intrageneracionales	0.795	4
Implicación del predecesor en la formación del sucesor	0.842	5
Formación del sucesor	0.796	5
Éxito	0.864	6

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Como se puede apreciar en la tabla Nº 2, para las tres dimensiones de internacionalización de las empresas el alfa de cronbach es superior a 0.5, lo cual indica que el conjunto de ítems de cada constructo mide lo mismo, dado que el presente estudio es de carácter exploratorio estos resultados de la fiabilidad son válidos.

Con relación a la validez del instrumento, a fin de medir lo que se quiere medir, se ha utilizado un cuestionario con escala de intensidad de siete puntos (1 totalmente en desacuerdo y 7

totalmente de acuerdo), el mismo que ha sido utilizado en otras investigaciones a nivel internacional, tales como:

- a) Tadeo (2005). Comportamientos en la dirección de la empresa y gobierno de la empresa familiar. Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Universidad Complutense de Madrid.

- b) Cabrera (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Universidad de las Palmas de Gran Canaria

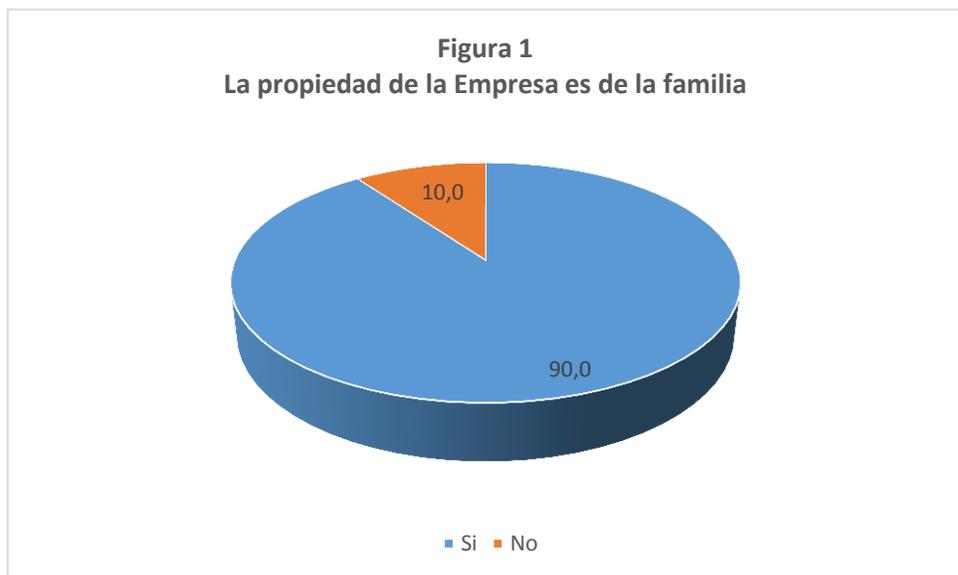
CAPITULO IV

DICUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de las características de la población

4.1.1. Propiedad de las empresas

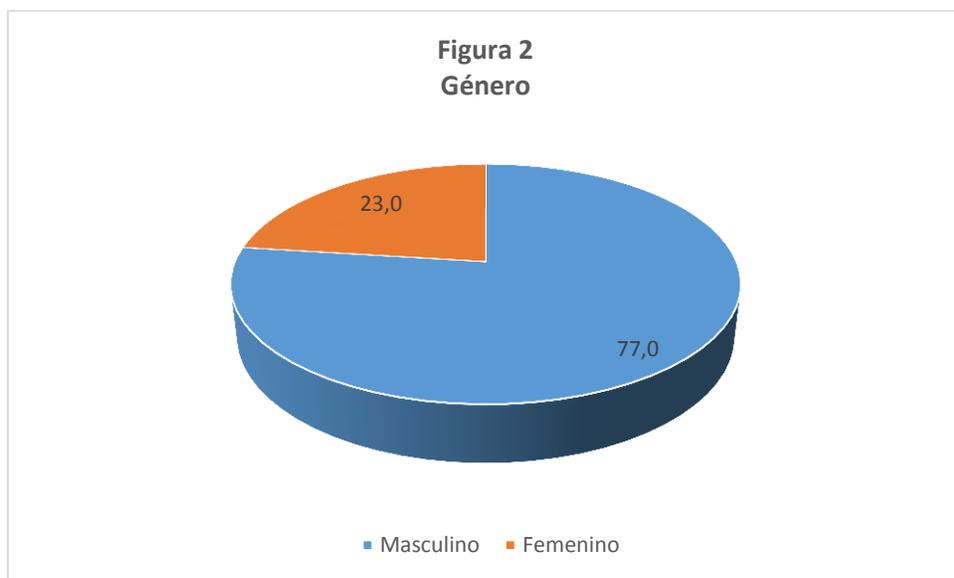
Como se determinó en el capítulo anterior la muestra ascendió a 400 pequeñas empresas, las mismas que se distribuían en diferentes sectores industriales. Con la finalidad de determinar cuáles de ellas son empresas familiares, se utilizó una pregunta filtro, arrojando como resultado que el 90% del total son empresas de propiedad familiar, mientras que el 10% no son familiares, lo cual se puede apreciar en la figura 1.



Fuente. Elaboración propia

4.1.2. Género

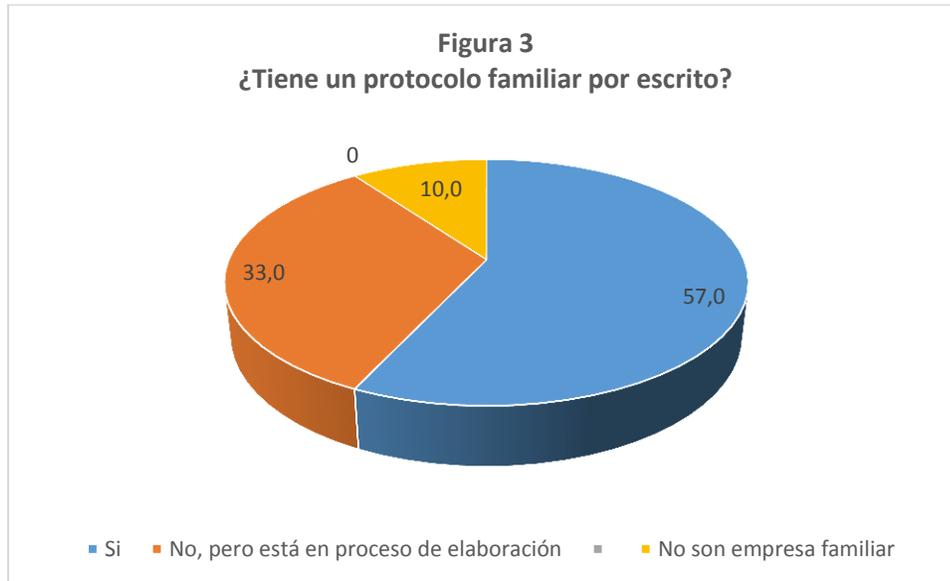
La figura 2, nos da conocer que del 100% de la población materia de estudio el 77% lo constituyen de género masculino, mientras que el 23% lo conforman mujeres, los cuales dirigen o conducen sus empresas.



Fuente. Elaboración propia

4.1.3. Protocolo familiar

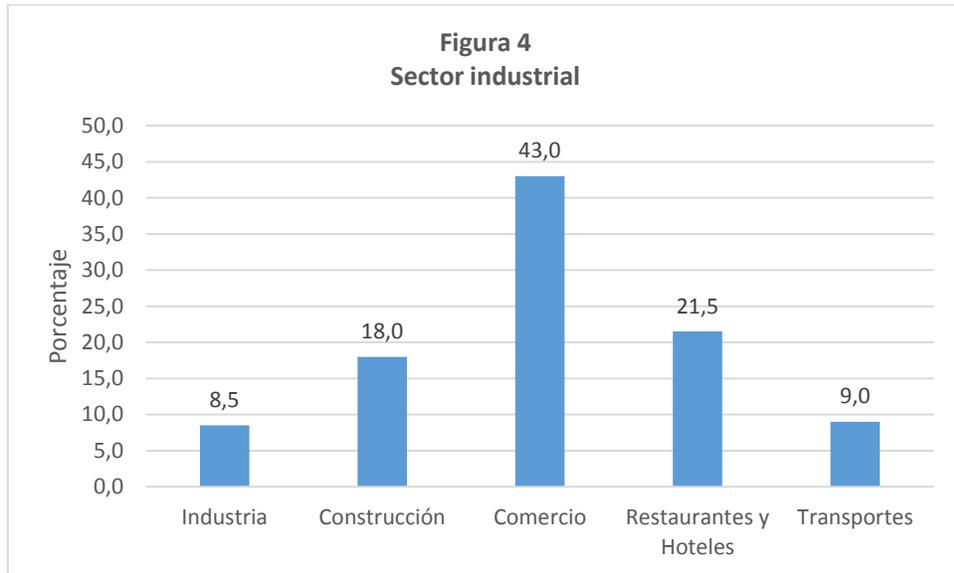
La figura 3, nos muestra que del total de la población, existe un 57% que si tiene un protocolo de sucesión, el 33% todavía no lo tiene pero este se encuentra en proceso de elaboración, mientras que un 10% no es empresa familiar por lo tanto, no requieren un protocolo de sucesión familiar.



Fuente. Elaboración propia

4.1.4. Distribución sectorial

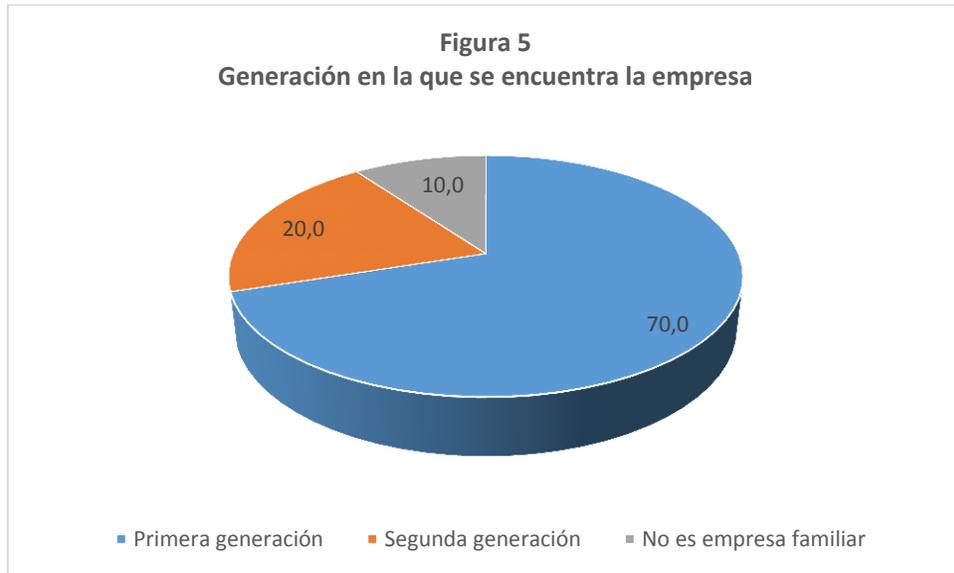
La figura 4, nos da a conocer la distribución sectorial de las pequeñas empresas, las mismas que principalmente corresponden al sector comercio, lo cual corresponde al 43%, seguido de restaurantes y hoteles con el 21,5%, construcción 18%, transportes 9% y finalmente el sector industrial con el 8,5% del total de la población materia de estudio.



Fuente. Elaboración propia

4.1.5. Generación en la que se encuentra la pequeña empresa

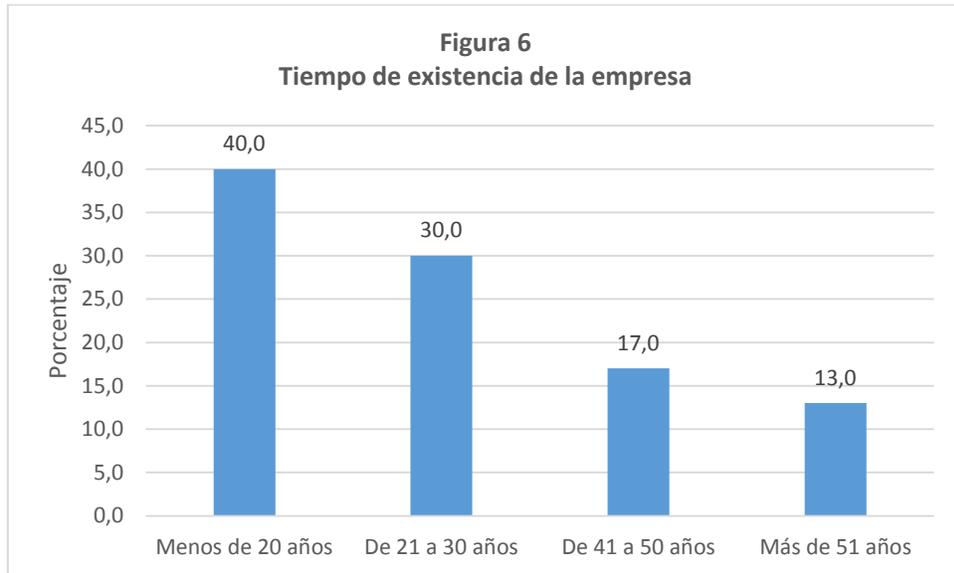
La figura 5, nos muestra la generación en que se encuentra la pequeña empresa, al respecto podemos indicar que el 70% de la población están en la primera generación, lo cual quiere decir que son los fundadores quienes tienen a cargo la conducción de la empresa, mientras que el 20% (80 empresas), se encuentran en la segunda generación, esta población es la que nos interesa como materia de estudio, ya que el trabajo de investigación pretende estudiar la sucesión y esta se da cuando los predecesores o fundadores han cedido la conducción de los negocios a la siguiente generación, la misma que la constituyen los hijos.



Fuente. Elaboración propia

4.1.6. Existencia de funcionamiento

La figura 6, nos da información relacionada al tiempo de existencia de las empresas en funcionamiento, como se puede apreciar el 40% de las mismas tiene menos de 20 años, el 40% se encuentra entre 21 a 30 años, el 17% de 41 a 50 años, y finalmente el 13% más de 51 años de existencia.



Fuente. Elaboración propia

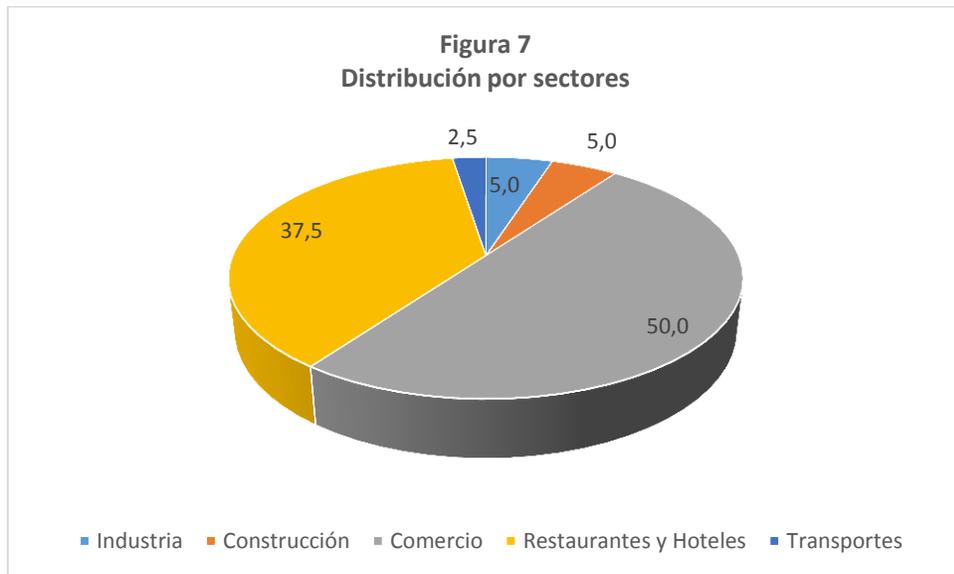
Como se indicó líneas arriba nuestra investigación tomará como referencia a un número de 80 empresas, las mismas que se encuentran en la segunda generación y que constituyen el 20% del total de la población analizada. Al respecto esta muestra, está distribuida por sectores, tal es así que el 50% está orientada al sector comercio, 37,5% restaurantes y hoteles, el 5% a construcción e industria respectivamente y finalmente el sector transportes participa con el 2,5% del total.

4.2. Características de las empresas familiares

4.2.1. Distribución por sectores

En la figura 7, se observa que las empresas familiares están ubicadas principalmente en el sector de comercio, lo cual representa el 50% del total de empresas analizadas, seguido de restaurantes y

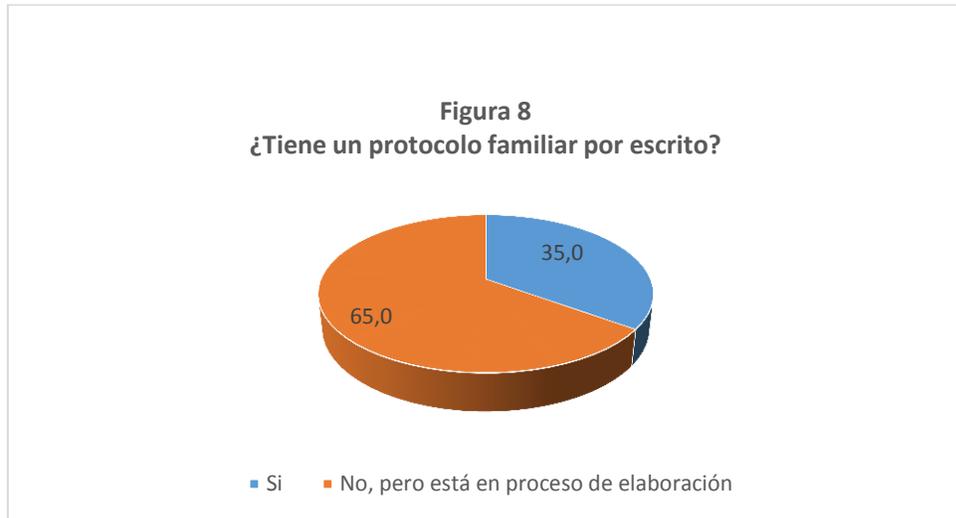
hoteles con el 37,5%, y la diferencia entre el sector industrial (carpintería), construcción y transportes.



Fuente. Elaboración propia

4.2.2. Protocolo familiar

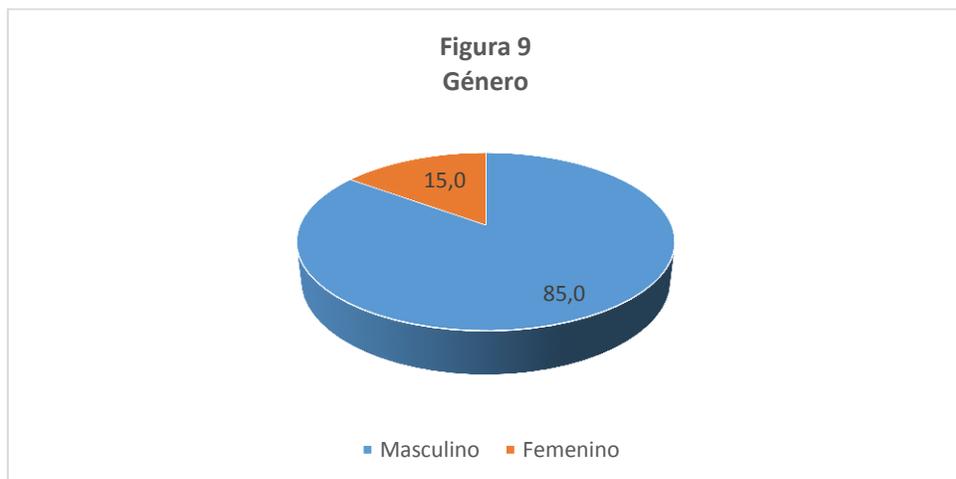
La figura 8, nos da a conocer que del total de las empresas familiares ubicadas en el distrito de Tacna, podemos concluir que el 65% de la población si tiene un protocolo familiar por escrito con la finalidad de proveer la sucesión, mientras que el 35% todavía no lo posee, pero este se encuentra en elaboración.



Fuente. Elaboración propia

4.2.3. Género

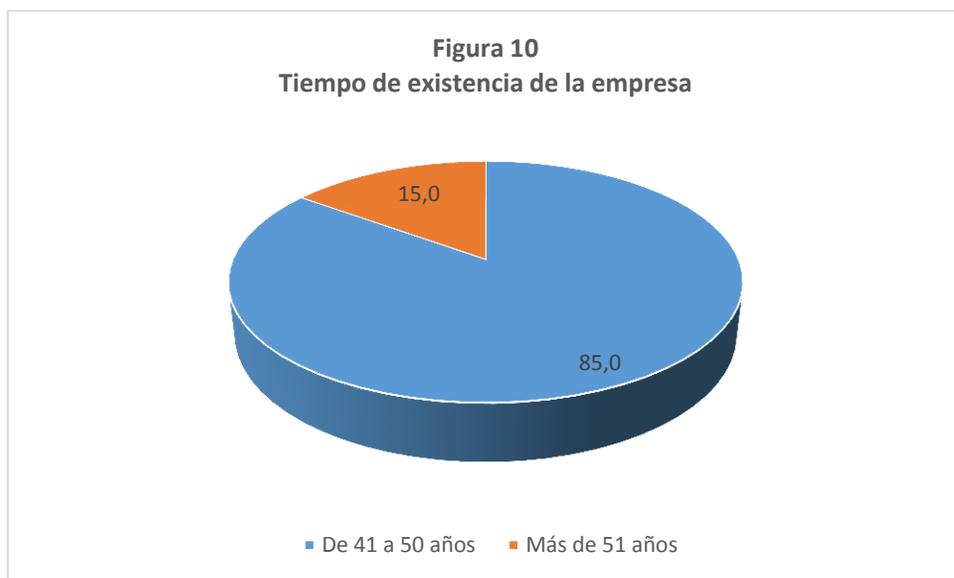
Las empresas familiares son conducidas principalmente por varones, lo cual representa el 85%, mientras que el 15% son dirigidas por mujeres.



Fuente. Elaboración propia

4.2.4. Tiempo de existencia de la empresa familiar

La figura 10, nos da a conocer que el tiempo de existencia de las empresas familiares principalmente oscila entre 41 a 50 años, lo cual representa el 85%, mientras que el 15%, está en funcionamiento más de 51 años.

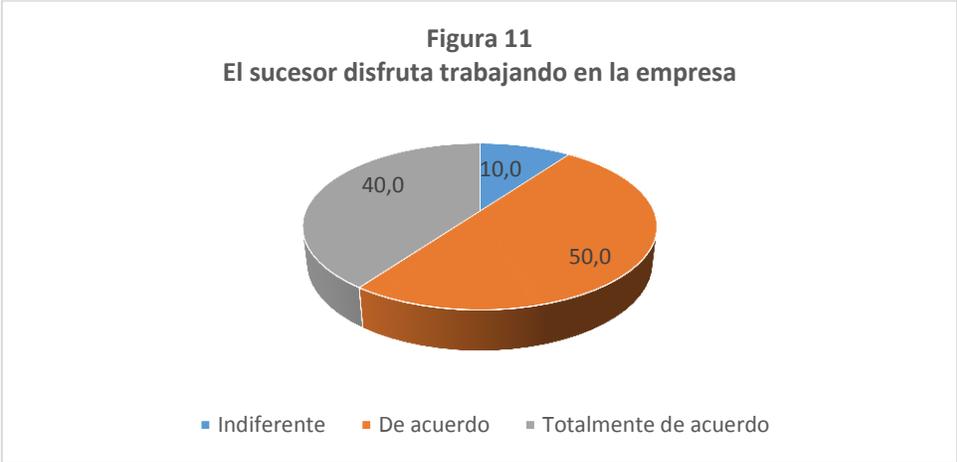


Fuente. Elaboración propia

4.3. Dimensión de compromiso con la empresa familiar

4.3.1. El sucesor disfruta trabajando en la empresa

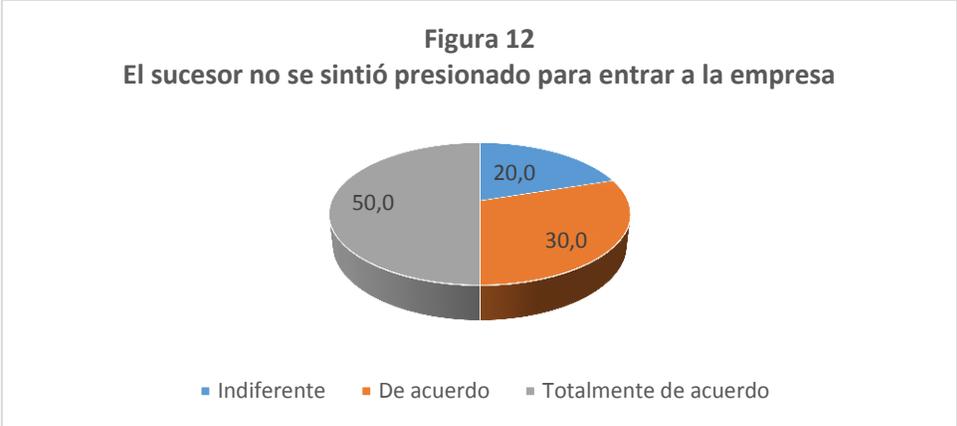
De la figura 11, podemos deducir que los sucesores disfrutan trabajar en la empresa de sus padres, lo que representa el 50% que están de acuerdo, mientras que están totalmente de acuerdo el 40% y solamente el 10% es indiferente. Esto nos muestran que los hijos estas comprometidos con los negocios de sus predecesores.



Fuente. Elaboración propia

4.3.2. Identificación del sucesor

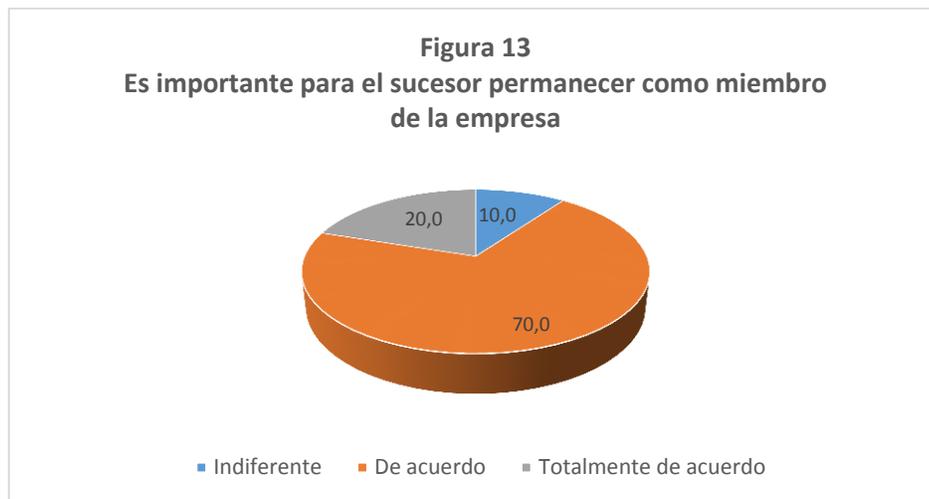
La figura 12, también relacionada con el compromiso del sucesor con la empresa familiar, nos muestra que el 50% de la población está totalmente de acuerdo en que no se sintió presionado para entrar a la empresa de sus padres, mientras que el 30% también está de acuerdo, sin embargo un 20% se muestra indiferente.



Fuente. Elaboración propia

4.3.3. Sucesor como miembro de la empresa

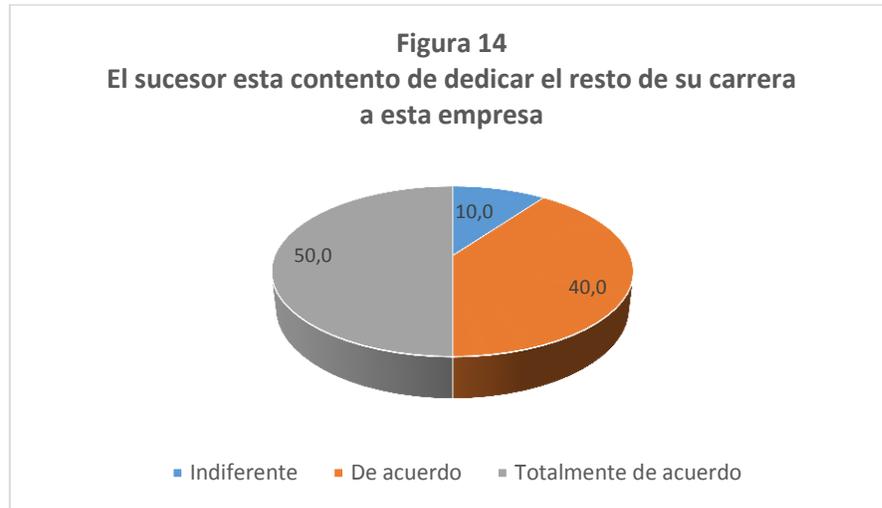
En la figura 13, se puede apreciar que los sucesores consideran que es importante permanecer como miembro de la empresa a fin de poder compenetrarse con las actividades de la misma. En la figura se ve que el 70% está de acuerdo, seguido del 20% que está totalmente de acuerdo y solamente un 10% es indiferente.



Fuente. Elaboración propia

4.3.4. Disposición de dedicar su carrera a la empresa

La figura 14, nos da a conocer que el 50% de la población está totalmente de acuerdo con dedicarle su carrera profesional al desarrollo y crecimiento de la empresa familiar, mientras que el 40% está de acuerdo y solamente el 10% es indiferente.

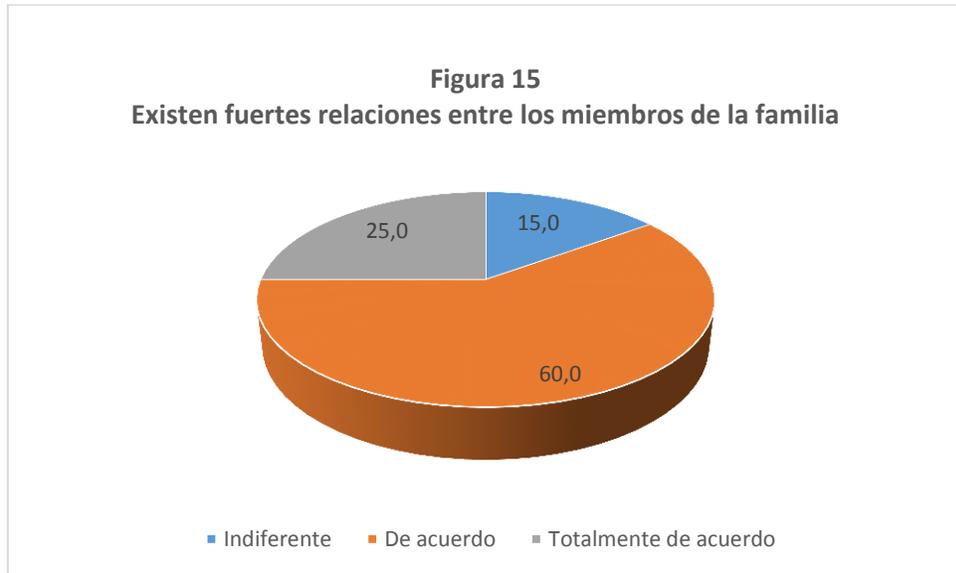


Fuente. Elaboración propia

4.4. Dimensión confianza entre los miembros de la familia

4.4.1. Relaciones entre los miembros de la familia

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

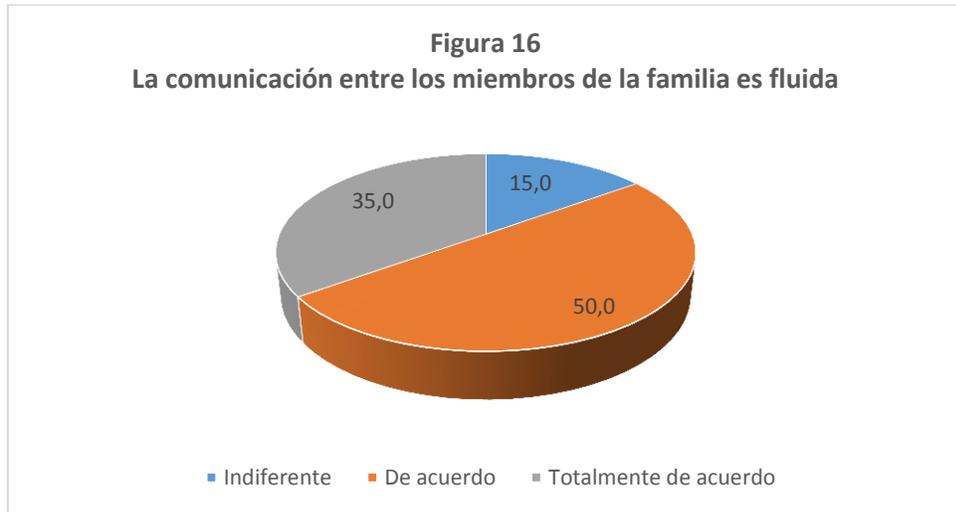


Fuente. Elaboración propia

4.4.2. Comunicación entre los miembros de la familia

La figura 16, es otro indicador que nos muestra el grado de confianza y está relacionado al grado de comunicación que existe entre ellos, al respecto el 50% está de acuerdo, mientras que el 35% está totalmente de acuerdo, sin embargo un 15% es indiferente.

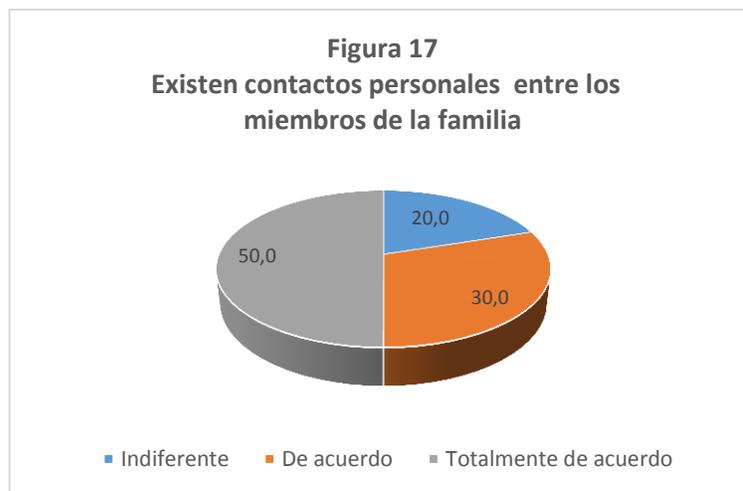
Es necesario precisar que la comunicación es muy importante para lograr el éxito en la sucesión familiar, ya que permite que todas las controversias se puedan resolver sin llegar a otras instancias.



Fuente. Elaboración propia

4.4.3. Contactos personales entre los miembros de la familia

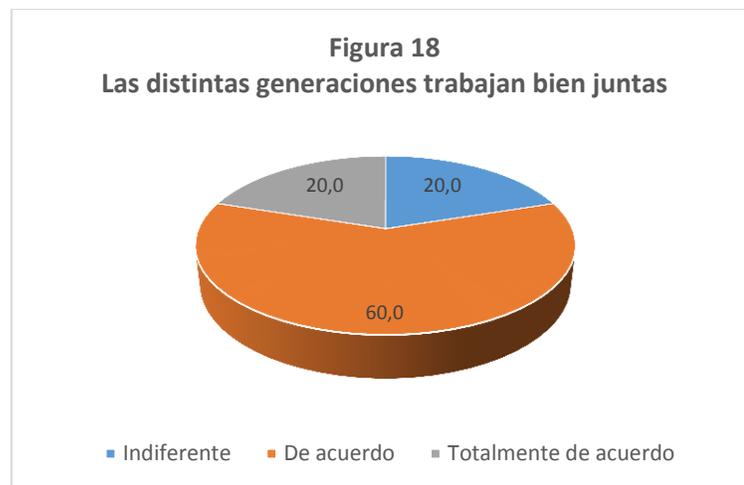
En la figura 17, podemos apreciar que el 50% está totalmente de acuerdo con establecer contactos personales entre los miembros de la familia, seguidos de un 30% que está de acuerdo y finalmente el 20% es indiferente.



Fuente. Elaboración propia

4.3.4. Trabajo en distintas generaciones

En la figura 18, se puede apreciar que del total de la población el 60% está de acuerdo en considerar la importancia de que las distintas generaciones deben trabajar juntas con la finalidad de crear valor para la empresa familiar. Sin embargo, el 20% está de acuerdo y finalmente el 20% es indiferente.



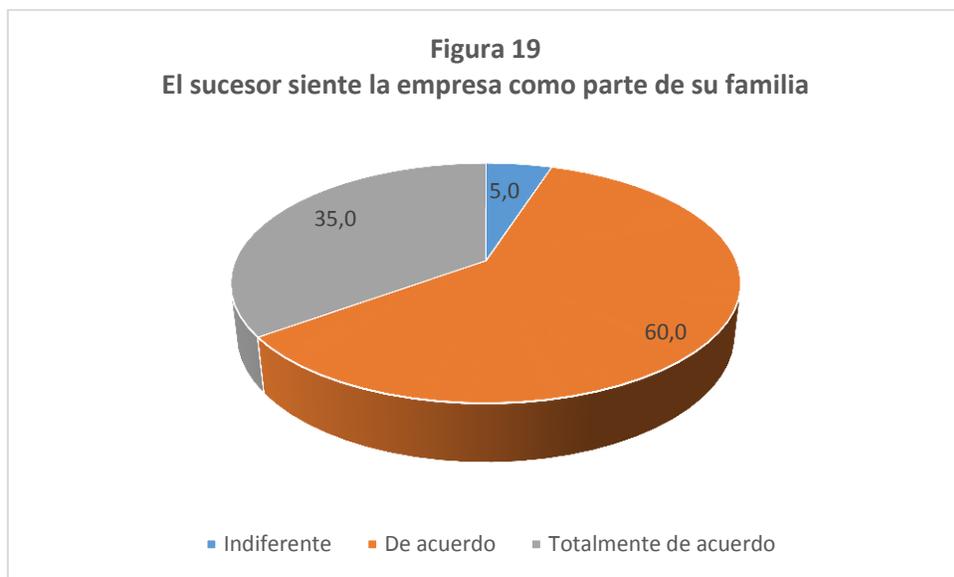
Fuente. Elaboración propia

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

4.5.1. Relación del sucesor y la empresa

La figura 19, nos muestra el grado en que el sucesor percibe la empresa familiar, al respecto el 60% está de acuerdo en manifestar que siente la empresa como parte de su familia, el 35% está totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que 5% es indiferente.

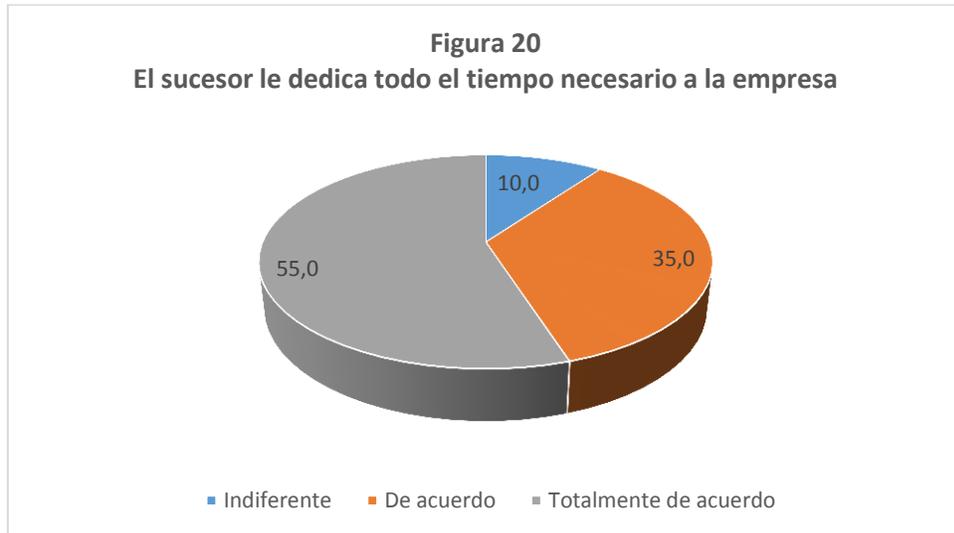
Este aspecto es relevante en el proceso de sucesión exitoso, ya que los sucesores que no sienten cierto grado de pertenencia con la empresa de sus padres, difícilmente van a garantizar la continuidad de la empresa en el largo plazo.



Fuente. Elaboración propia

4.5.2. Grado de sentimiento y propiedad

La figura 20, es otro indicador que nos mide el grado de sentimiento de propiedad, es el tiempo que el sucesor le dedica a la empresa con la finalidad de poder conocer el negocio y sobre aprender de las experiencias de sus predecesores. La figura nos da a conocer que 55% está totalmente de acuerdo con dedicarle tiempo al negocio, así mismo, 35% está de acuerdo y finalmente el 10% es indiferente.

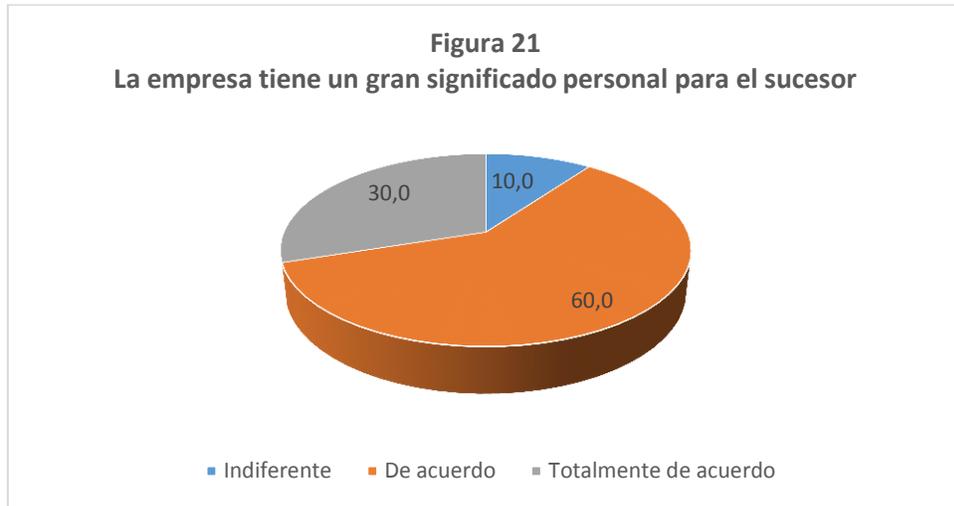


Fuente. Elaboración propia

4.5.3. Significado personal para el sucesor

Otro indicador relacionado con este aspecto se muestra en la figura 21, al respecto el 60% está de acuerdo en que la empresa tiene un gran significado personal para el sucesor, el 30% está totalmente de acuerdo, mientras que el 10% es indiferente.

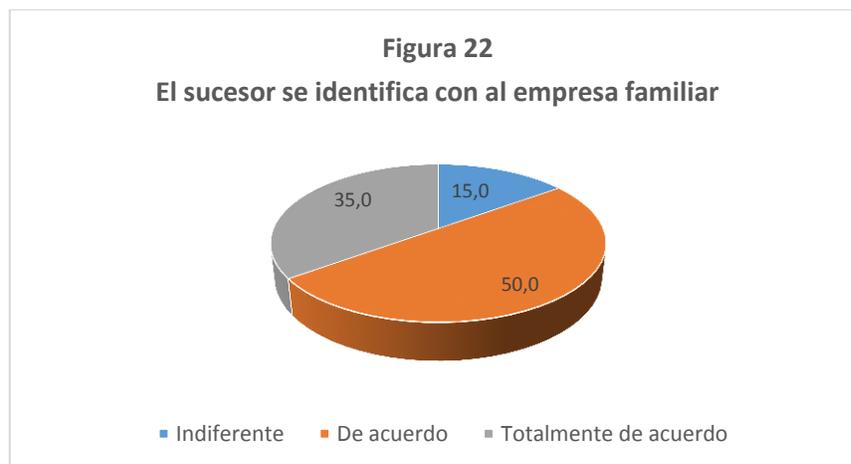
Este indicador nos da a conocer la importancia que tiene la empresa para los sucesores, ya que si ellos no tuvieran ningún interés al respecto el negocio no tendría un futuro.



Fuente. Elaboración propia

4.5.4. Identificación del sucesor con la empresa familiar

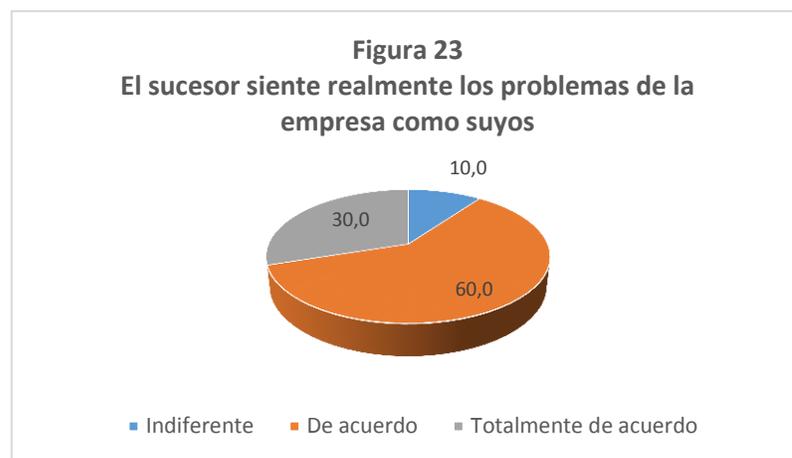
En la figura 22, podemos apreciar que 50% está de acuerdo con que el sucesor este plenamente identificado con la empresa familiar, ya que esto garantizará la continuidad de la empresa en el largo plazo, sin embargo, el 35% está de acuerdo y finalmente un 15% es indiferente.



Fuente. Elaboración propia

4.5.5. Sentimiento del sucesor a los problemas de la empresa

En la figura 23, se aprecia que el 60% de la población considera estar de acuerdo con que el sucesor debe sentirse comprometido con los problemas de la empresa al extremo de hacerlos suyos, de otro lado el 30% está totalmente de acuerdo y finalmente un 10% es indiferente.



Fuente. Elaboración propia

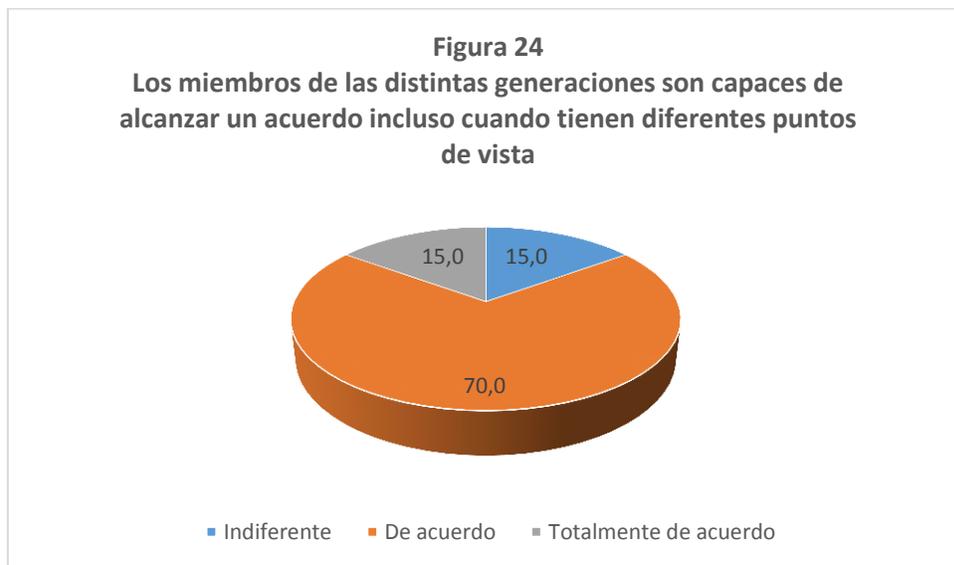
4.6. Dimensión de relaciones intergeneracionales

4.6.1. Resolución de diferentes puntos de vista

Con respecto a esta dimensión, en la figura 24, el 70% de la población considera estar de acuerdo en que los miembros de las distintas generaciones son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista, mientras que el 15% está totalmente de acuerdo al respecto, finalmente el 15% es indiferente.

Este punto es relevante ya que de no existir predisposición de parte de los miembros de las inter generaciones de llegar a acuerdos, no

podría desarrollarse la continuidad de la empresa y mucho peor aún la creación de valor para los clientes.

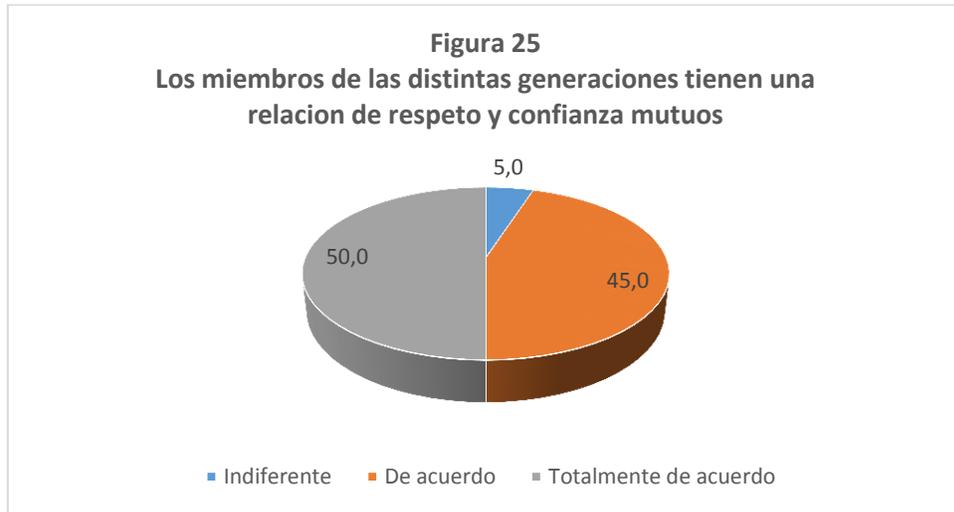


Fuente. Elaboración propia

4.6.2. Respeto y confianza

La figura 25, es otro indicador relacionado con la relación entre las inter generaciones, relacionado con la relación de respeto y confianza mutuos que debe de existir entre ellos. Al respecto, el 50% está totalmente de acuerdo, mientras que el 45% está de acuerdo, finalmente el 5% es indiferente.

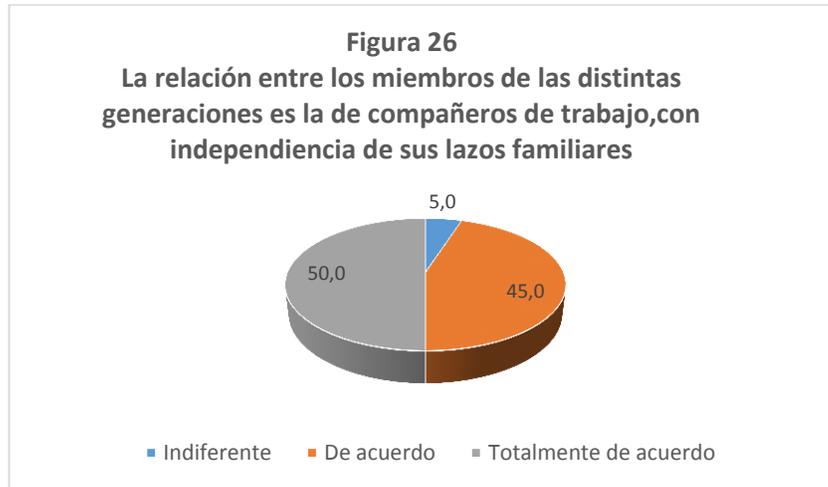
Ningún negocio puede desarrollarse en el largo plazo si no existe entre los miembros de la organización respeto y confianza, ya que estos son los pilares de los miembros de la empresa para lograr un crecimiento sostenido de los negocios.



Fuente. Elaboración propia

4.6.3. Relación entre los miembros de distintas generaciones

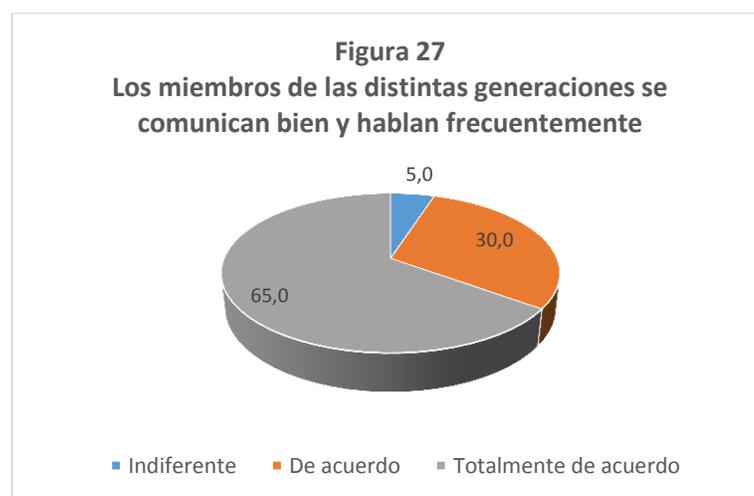
En la figura 26, podemos ver que el 50% está totalmente de acuerdo que es importante que exista una relación entre los miembros de las diferentes generaciones de la empresa familiar, como por ejemplo, compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares, ya que lo más relevante es el desarrollo de la empresa. De otro lado, el 45% de la población está también de acuerdo, mientras que para un 5% es indiferente.



Fuente. Elaboración propia

4.6.4. Relación entre los miembros de las distintas generaciones

En la figura 27, se aprecia que el 65% de la población está totalmente de acuerdo en que los miembros de las distintas generaciones de unas empresas familiares deben de tener una buena comunicación, ya que esto coadyuvará al crecimiento de la empresa y por ende de la familia. De otro lado, el 30% también está de acuerdo, sin embargo un 5% es indiferente.



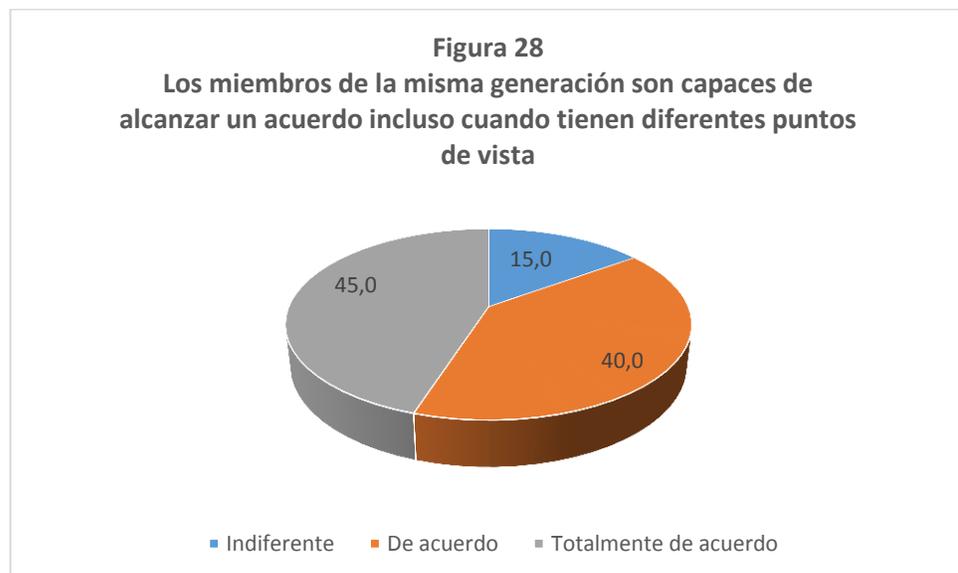
Fuente. Elaboración propia

4.7. Dimensión de relaciones intrageneracionales

4.7.1. Percepción de los miembros sobre distintos puntos de vista

La figura 28, nos muestra el grado de percepción que tienen los miembros de la misma generación para ser capaces de alcanzar un acuerdo incluso si tienen diferentes puntos de vista, el 45% está totalmente de acuerdo, mientras que el 40% está de acuerdo, finalmente el 15% es indiferente.

El ponerse de acuerdo a pesar de tener diferentes puntos de vista es de vital importancia para el desarrollo y la buena marcha de las organizaciones, ya que ello garantiza la sostenibilidad de los negocios.

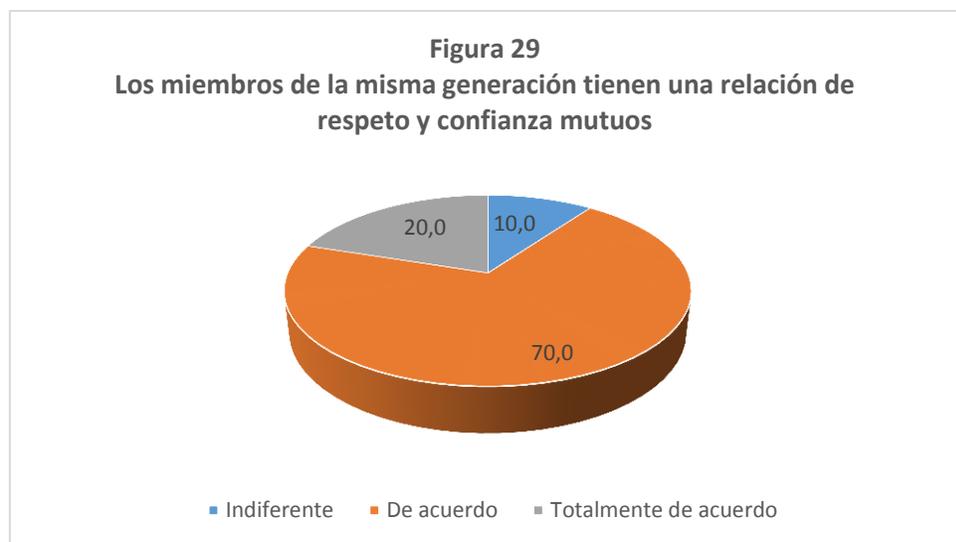


Fuente. Elaboración propia

4.7.2. Respeto y confianza en una misma generación

La figura 29, nos da a conocer que los miembros de la misma generación deben de tener una relación de respeto y confianza mutuos, al respecto el 70% está de acuerdo, y el 20% está totalmente de acuerdo, finalmente el 10% es indiferente.

Como se mencionó anteriormente todos los negocios se desarrollan sobre la base de la confianza y el respeto mutuo entre sus miembros a fin de lograr continuidad del negocio en el largo plazo.

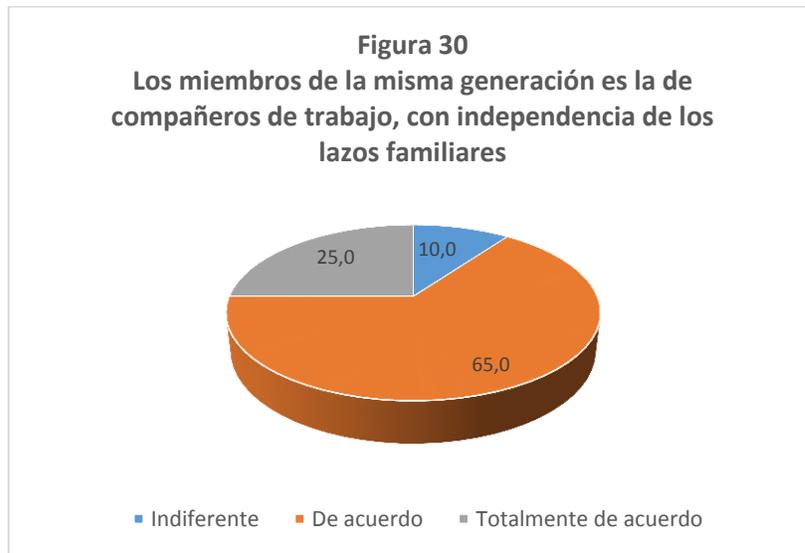


Fuente. Elaboración propia

4.7.3. Relación de independencia de los lazos familiares

En la figura 30, se puede ver que el 65% de la población considera que los miembros que forman parte de una misma generación deben ser la de compañeros de trabajo con independencia de los lazos familiares que pudieran existir. Así mismo, un 25% está totalmente

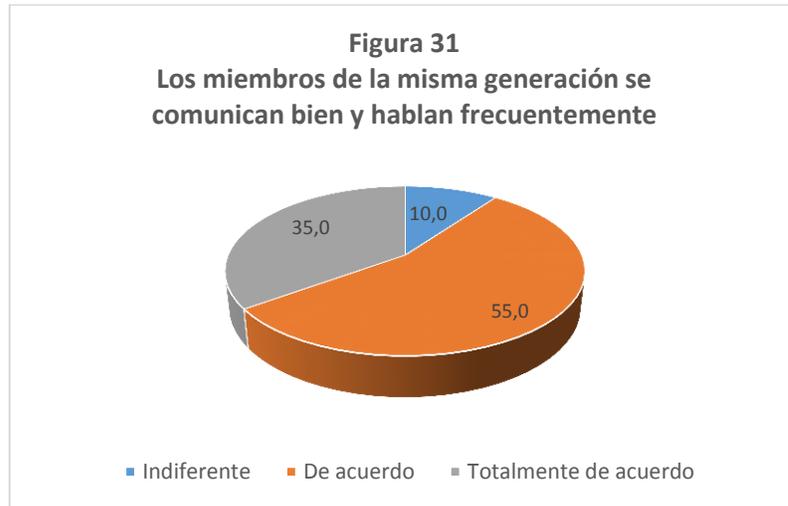
de acuerdo con dicha apreciación, sin embargo un 10% lo considera indiferente.



Fuente. Elaboración propia

4.7.4. Comunicación entre los miembros de una misma generación

La figura 31, nos da a conocer que el 55% de la población, considera que esta de acuerdo con que los miembros de la misma generación deber tener un puente de comunicación que les permita comunicarse adecuadamente a fin de garantizar el desarrollo de la empresa y de este dejar de lado los conflictos que pudieran presentarse. Así mismo, el 35% está de acuerdo, y finalmente para el 10% le es indiferente.



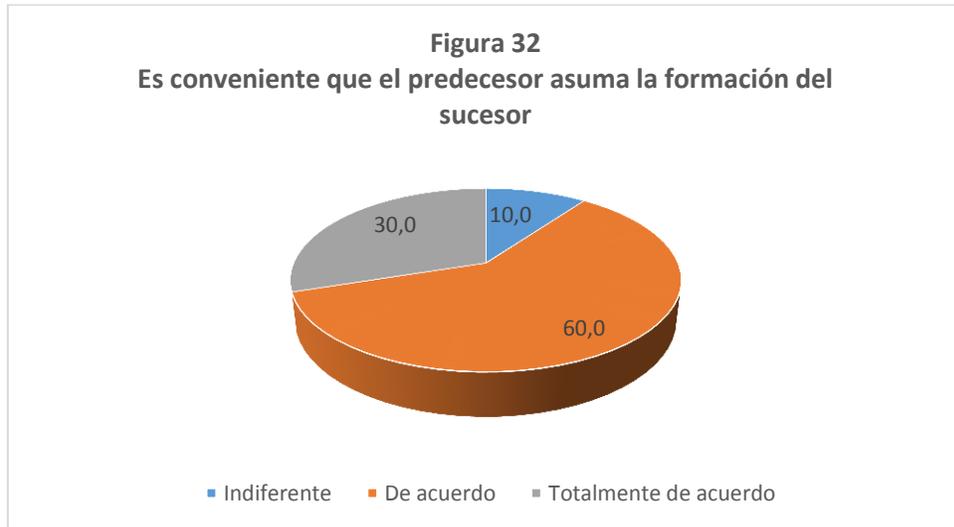
Fuente. Elaboración propia

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

4.8.1. Formación del sucesor por el predecesor

La figura 32, nos da a conocer la importancia de que el predecesor asuma la formación del sucesor, dado que la experiencia y los conocimientos que el predecesor tiene como producto de su trabajo en la empresa son valiosos para el sucesor a fin de dar continuidad al negocio a largo plazo.

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

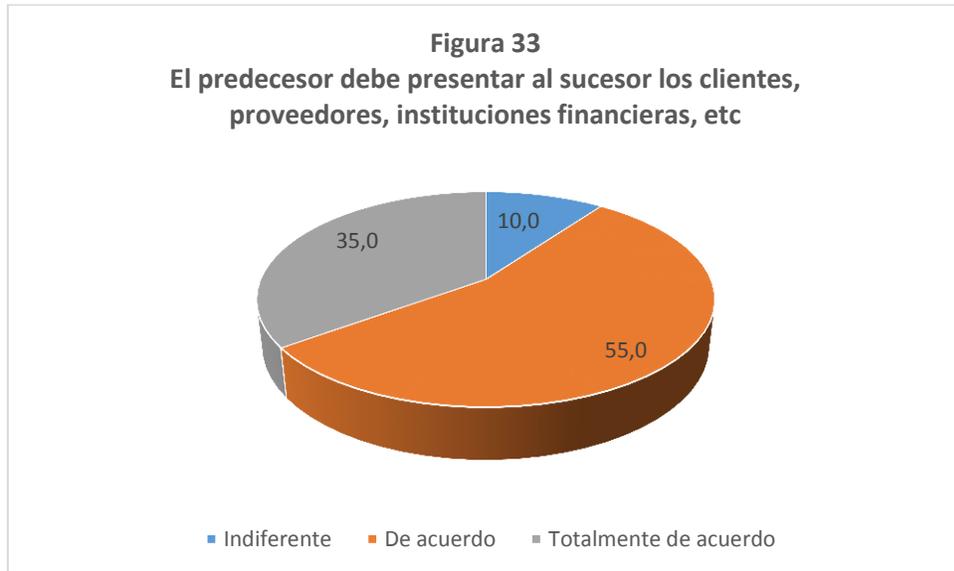


Fuente. Elaboración propia

4.8.2. Sucesor y grupos de interés

La figura 33, nos muestra que el 55% de la población está de acuerdo en que el predecesor debe presentar al sucesor a los grupos de interés de la empresa a fin de facilitar su gestión en el momento que se dé la sucesión, a su vez el 35% está totalmente de acuerdo al respecto. De otro lado, un 10% es indiferente.

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

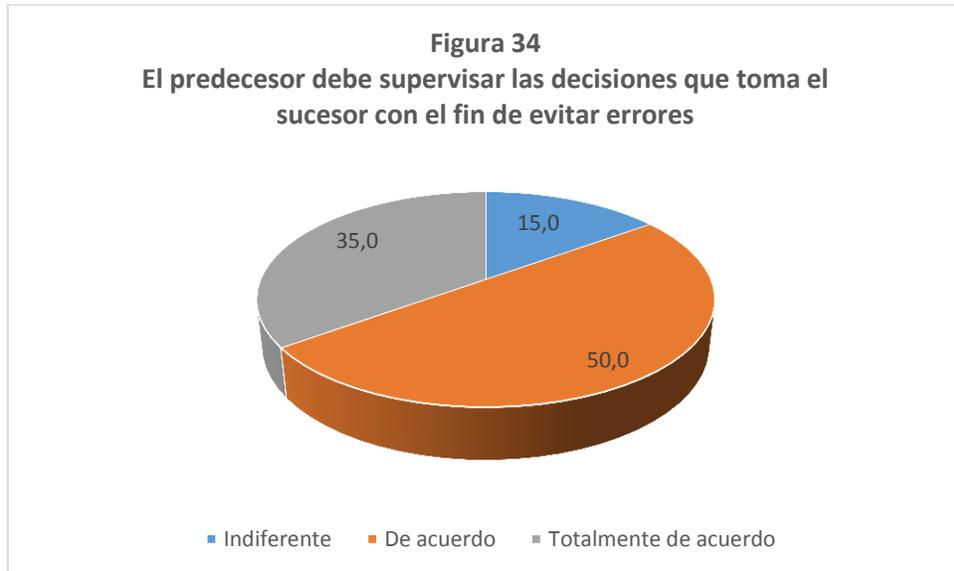


Fuente. Elaboración propia

4.8.3. Supervisión del predecesor ante el sucesor

En la figura 34, se aprecia que el 50% está de acuerdo con que el predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores en la gestión. Así mismo, el 35% está totalmente de acuerdo al respecto. Sin embargo, el 15% es indiferente.

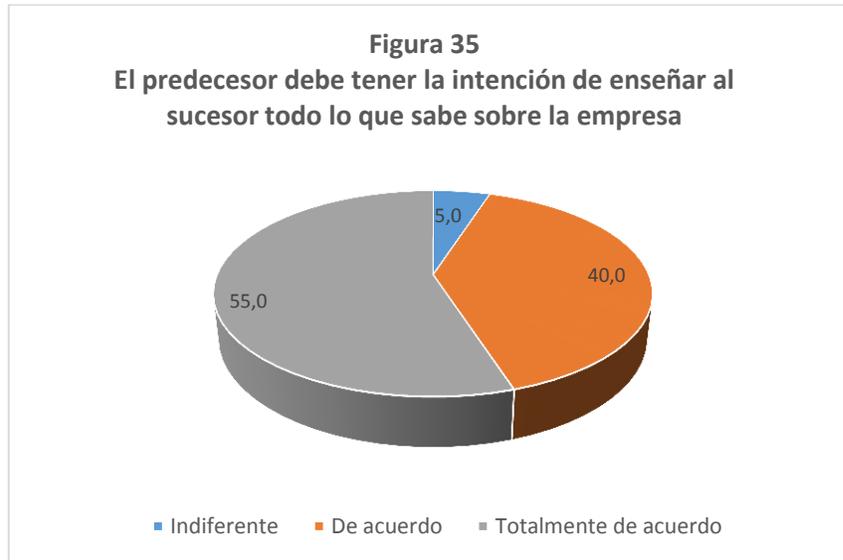
El proceso de aprendizaje del sucesor debe ser gradual y sobre todo ser supervisado por parte del predecesor a fin de que este último vaya mejorando sus conocimientos en función a la transmisión de conocimientos por parte del predecesor.



Fuente. Elaboración propia

4.8.4. Intención del predecesor de enseñar al sucesor

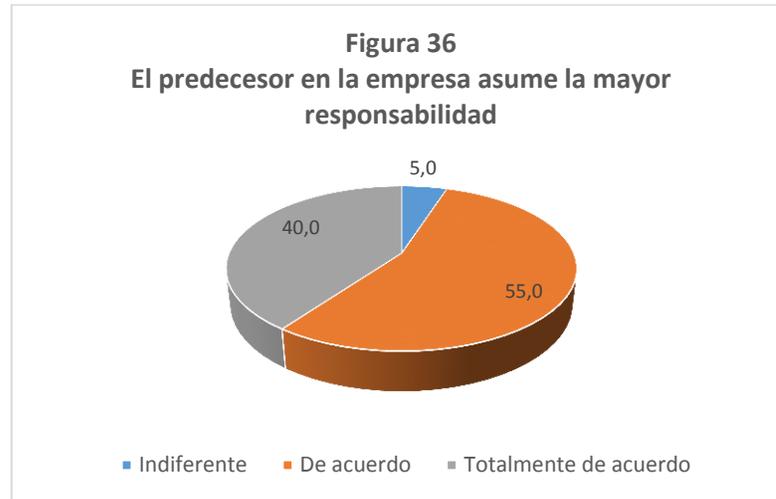
La figura 35, nos da a conocer que el predecesor debe de transmitir todos sus conocimientos y experiencias vividas en la empresa a los sucesores con la finalidad de evitar que comentan los mismos errores y por el contrario puedan contribuir con sus estrategias al crecimiento del negocio. Al respecto el 55% está totalmente de acuerdo con la trasmisión de conocimientos, el 40% está de acuerdo, mientras que un 5% es indiferente.



Fuente. Elaboración propia

4.8.5. Responsabilidad del predecesor

En la figura 36, se aprecia que el 55% está de acuerdo en que el predecesor debe asumir la responsabilidad de la empresa familiar relacionado con la formación del sucesor a fin de garantizar los conocimientos necesarios que debe de tener este último, mientras que el 40% está totalmente de acuerdo, sin embargo, a un 5% le es indiferente



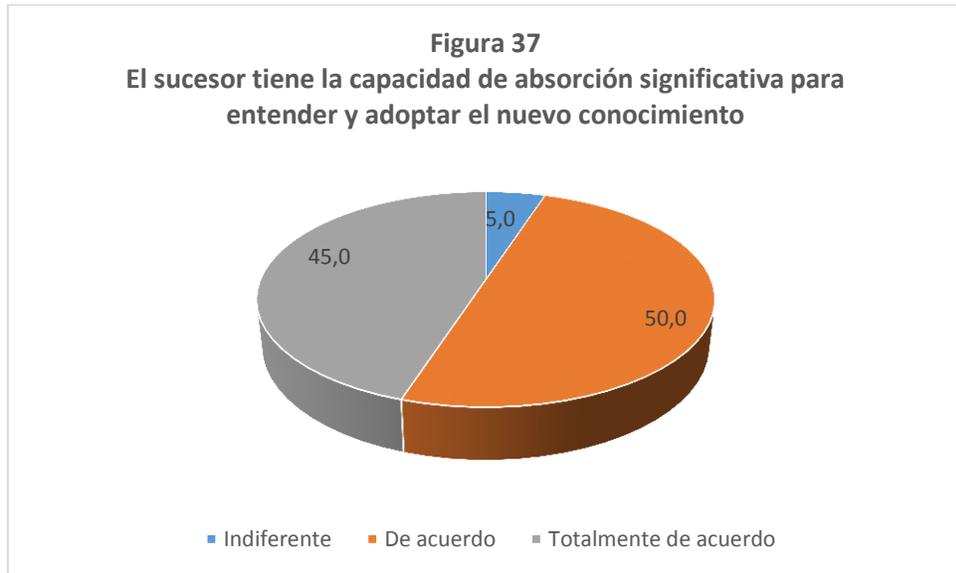
Fuente. Elaboración propia

4.9. Dimensión formación y experiencia del sucesor

4.9.1. Capacidades de absorción por parte del sucesor

La figura 37, nos muestra que el 50% está de acuerdo en que el sucesor debe tener la capacidad de absorción para entender y adoptar el nuevo conocimiento que le permita desarrollarse con éxito en el futuro de la empresa. Así mismo, el 45% está totalmente de acuerdo al respecto.

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

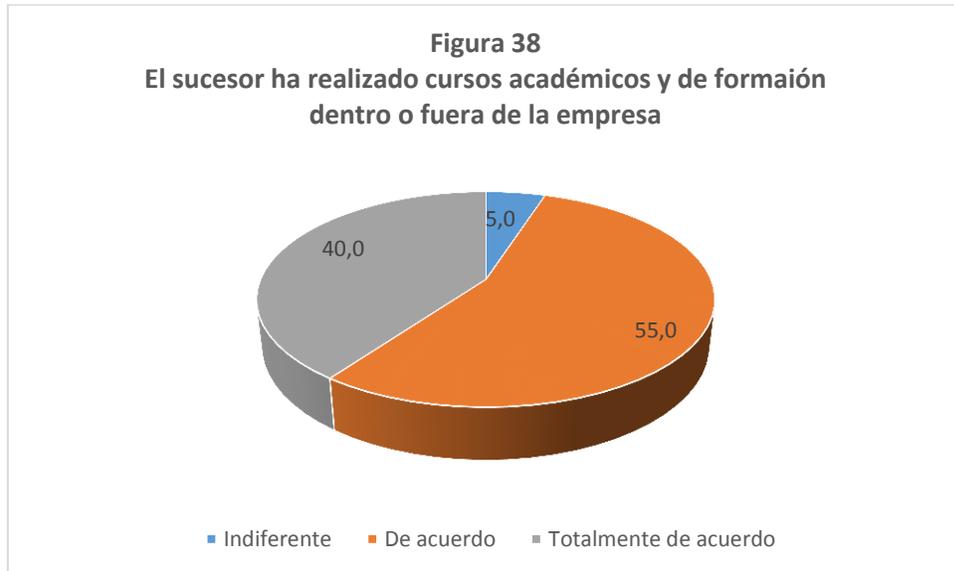


Fuente. Elaboración propia

4.9.2. Capacitación del sucesor

La figura 38, nos muestra la importancia de que el sucesor haya realizado cursos o programas de capacitación, tanto dentro como fuera de la empresa que estén relacionados con el rubro del negocio. Al respecto el 55% está de acuerdo con este criterio, el 40% está totalmente de acuerdo y finalmente el 5% es indiferente.

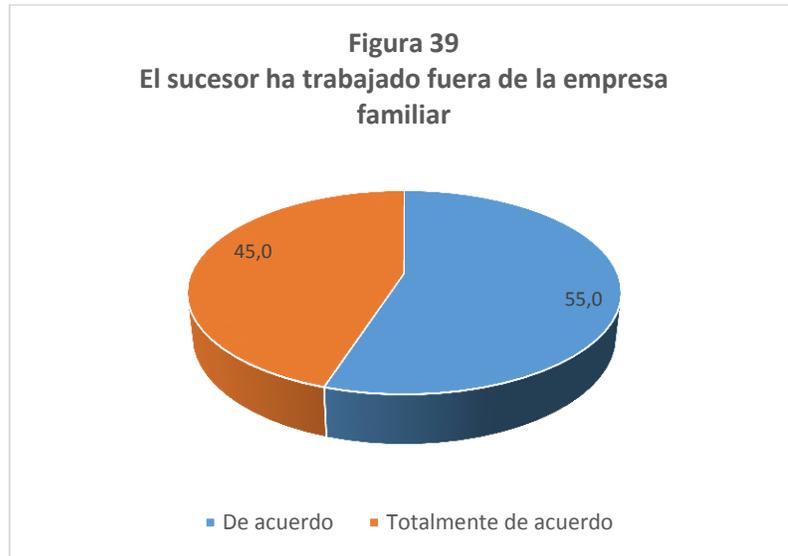
Dado que los conocimientos, como por ejemplo la tecnología, entre otros, tienen un desarrollo permanente, es necesario que el sucesor siempre este pendiente en actualizar sus conocimientos y de otro lado adquirir experiencia que le permitan tener éxito en el futuro.



Fuente. Elaboración propia

4.9.3. Trabajo del sucesor fuera de empresa familiar

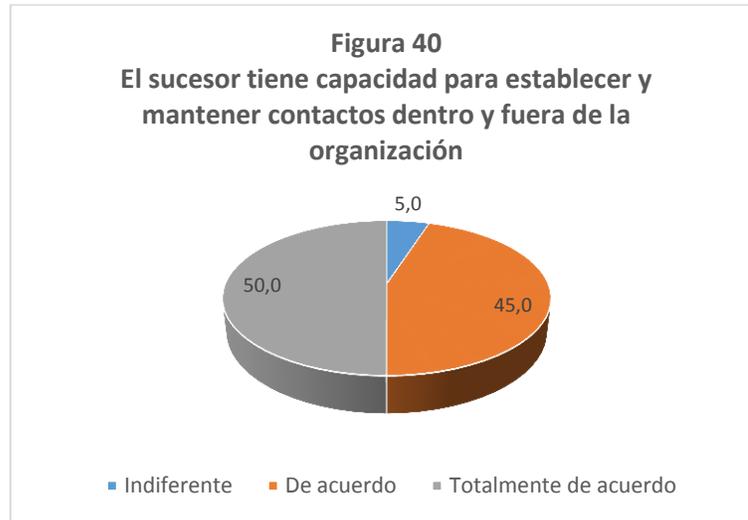
La figura 39, nos muestra la importancia de la experiencia que debe tener el sucesor fuera de la empresa, ya que esta será enriquecedora para contribuir al crecimiento de la empresa familiar. Lo cual se aprecia que el 55% está de acuerdo mientras que el 45% está totalmente de acuerdo con la obtención de conocimientos de otras empresas y contextos que enriquecerán su gestión en el futuro.



Fuente. Elaboración propia

4.9.4. Sucesor y los contactos fuera de la empresa

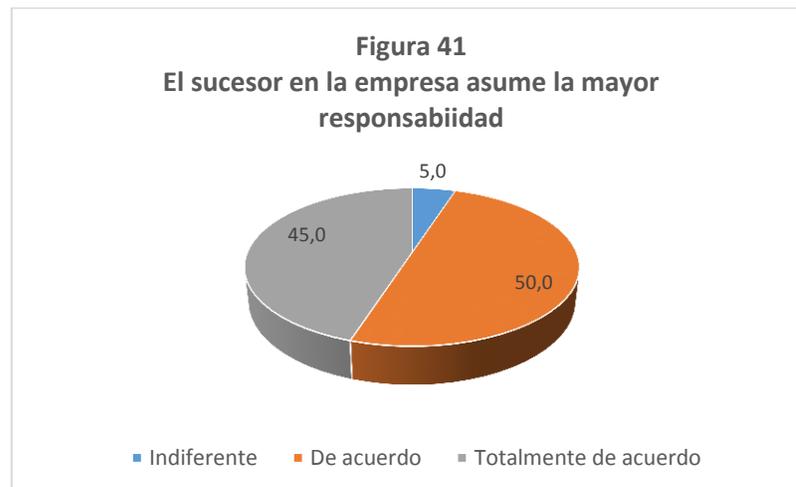
En la figura 40, se aprecia que 50% de la población está totalmente de acuerdo con que el sucesor debe tener la capacidad y cualidades necesarias para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización o mejor dicho empresa familiar, ya que esto le permitirá establecer puentes con sus colaboradores y los stakeholders, así mismo el 45% también está de acuerdo. Finalmente un 5% es indiferente.



Fuente. Elaboración propia

4.9.5. Responsabilidad del sucesor

En la figura 41, se aprecia que un 45% de la población está totalmente de acuerdo con que el sucesor debe asumir la mayor responsabilidad en la empresa, así mismo el 50% también está de acuerdo. Finalmente el 5% es indiferente.



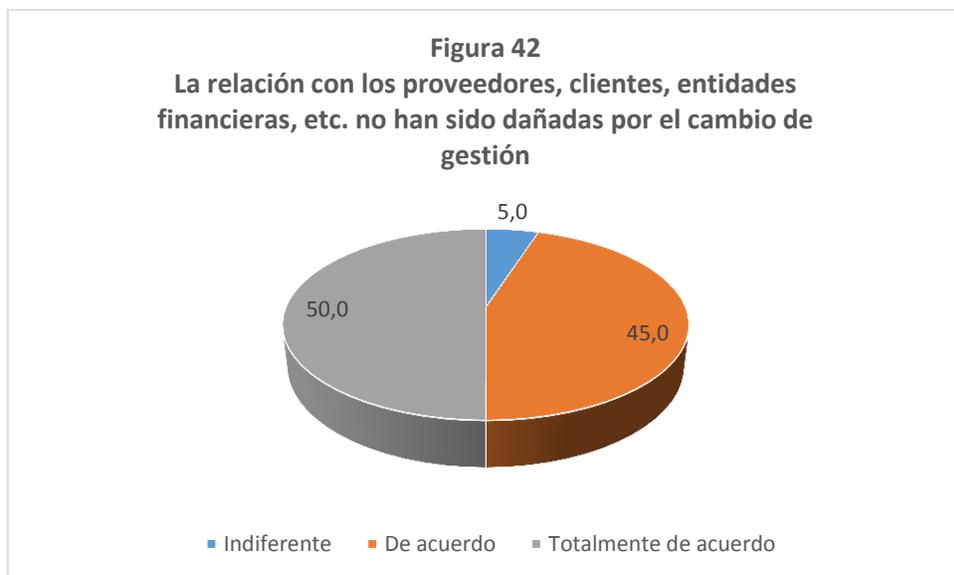
Fuente. Elaboración propia

4.10. Dimensión de éxito en la sucesión

4.10.1. Relación del sucesor con los proveedores

La figura 42, nos muestra como medida de éxito en la sucesión de la empresa familiar, como se da la relación con los proveedores, clientes, entidades financieras, etc., a fin de evaluar si estas siguen siendo armoniosas después del cambio de gestión. Al respecto, la población manifiesta estar totalmente de acuerdo en 50%, el 45% de acuerdo y un pequeño 5% es indiferente.

Como medida que permita evaluar si la sucesión no ha alterado las relaciones con sus clientes externos y sobre si esta ha tenido éxito, se debe evaluar si los cambios en la gestión han alterado las relaciones con estos, ya que la empresa depende mucho de las relaciones de con sus stakeholders.

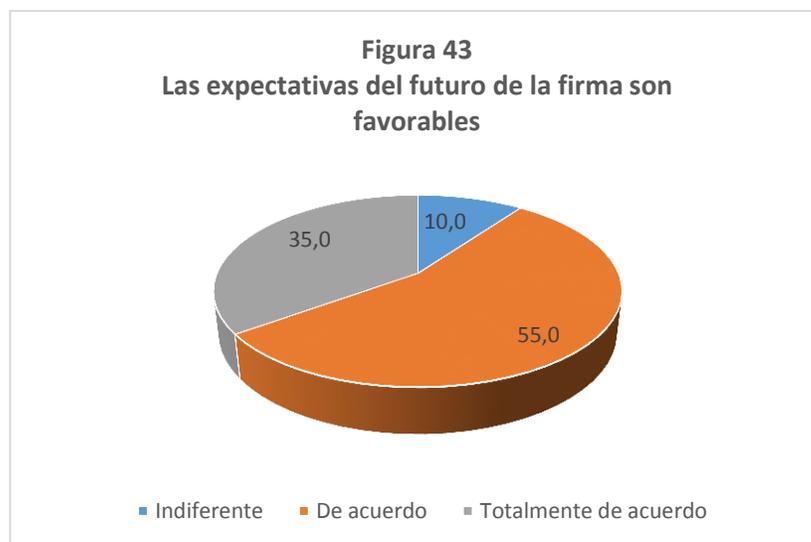


Fuente. Elaboración propia

4.10.2. Expectativas de futuro

Finalmente, la figura 43, nos indica que el 55% está de acuerdo, mientras que el 35% está totalmente de acuerdo, mientras que al 20% le es indiferente, respecto a las expectativas del futuro de la firma.

Las expectativas de todos los involucrados tanto internos como externos sobre el futuro de la empresa generan relaciones armoniosas que garantiza la continuidad en el largo plazo.



Fuente. Elaboración propia

4.10.3. Posición competitiva de la empresa

La figura 44, nos da a conocer el grado de satisfacción que se percibe en relación a si la firma ha mejorado respecto a su fuerza y posición competitiva dentro del sector industrial donde está compitiendo, como resultado del proceso de sucesión. Al respecto el

60% está totalmente de acuerdo, mientras que el 40% está de acuerdo.

Este es un indicador que nos da a conocer si el proceso de sucesión ha sido exitoso, teniendo en consideración todos los aspectos necesarios antes analizados.



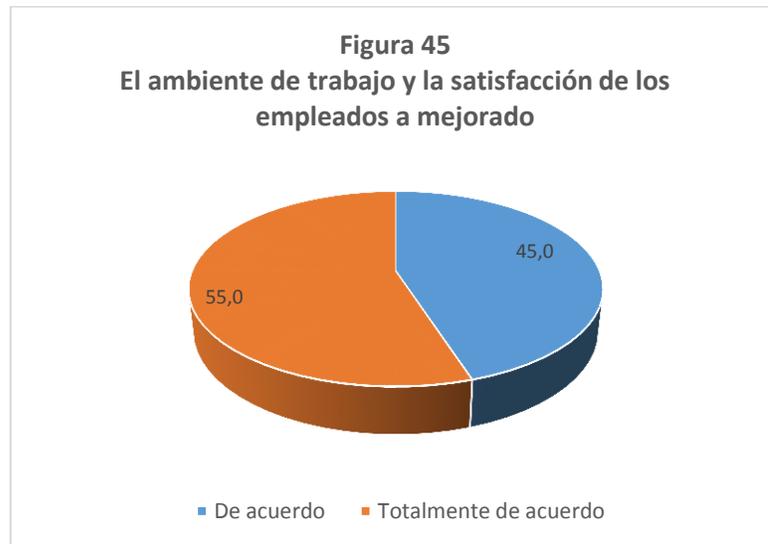
Fuente. Elaboración propia

4.10.4. Ambiente de trabajo y satisfacción

La figura 45, está relacionada con el ambiente de trabajo y el grado de satisfacción percibida por los empleados. Al respecto, el 55% está totalmente de acuerdo, mientras que el 45% está de acuerdo.

Esto es muy importante ya que todo proceso de sucesión debe evaluarse en términos del grado de satisfacción de los colaboradores, es decir cómo se sienten después del cambio de

generación en la gestión empresarial, entre otros indicadores como hemos venido analizando.

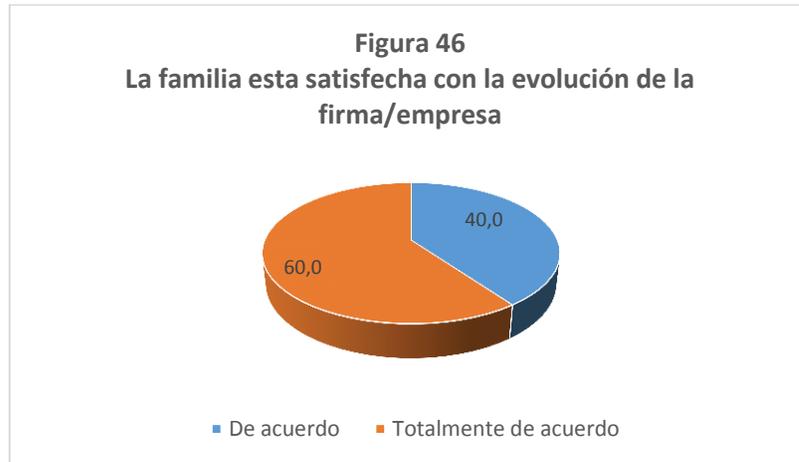


Fuente. Elaboración propia

4.10.5. Evolución de la empresa

La figura 46, se puede visualizar que el 60% de la población analizada considera que esta de acuerdo en considerar que el proceso de sucesión ha permitido que la empresa evolucione adecuadamente en el tiempo, así mismo, el 40% está totalmente de acuerdo con este criterio.

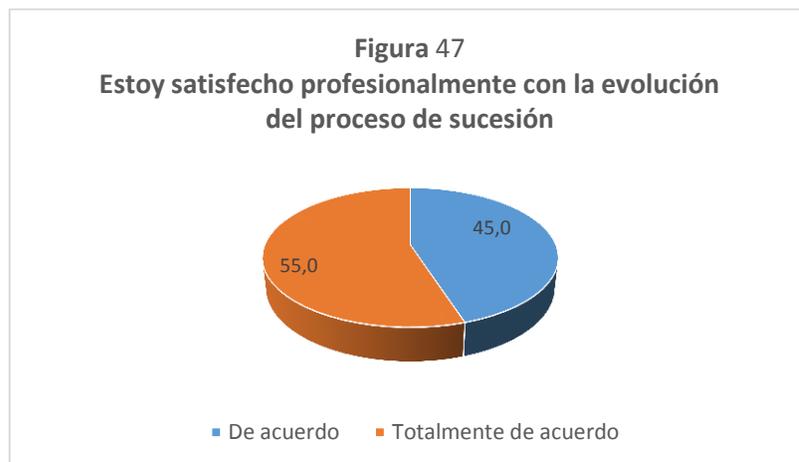
Es importante evaluar este criterio debido a que no todos los procesos de sucesión son satisfactorios, ya que por el contrario destruyen valor en las empresas familiares.



Fuente. Elaboración propia

4.10.6. Evolución del proceso de sucesión

La figura 47, nos da a conocer si el sucesor se encuentra satisfecho con los resultados de la evolución del proceso de sucesión de la empresa familiar. Al respecto el 55% está totalmente de acuerdo, mientras que 45% de acuerdo.



Fuente. Elaboración propia

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

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

5.1. Hipótesis general:

Ho: El factor que contribuye al éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares no es solamente la formación y experiencia del sucesor

H1: El factor que contribuye al éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares, lo constituyen un conjunto de factores además de la formación y experiencia del sucesor

Con relación a la hipótesis planteada se puede concluir que la formación y la experiencia no solamente influye significativamente en el éxito de la sucesión de las empresas familiares (se rechaza la hipótesis nula), sino que también existen otros factores importantes, tales como: compromiso, confianza, propiedad psicológica, implicación, relaciones intergeneracionales y relaciones intrageneracionales, lo cual se demuestra a través de coeficiente de correlación, a un nivel de significancia bilateral de 0,01 y 0.05. Ver tabla 3.

Tabla 3
Correlaciones

		Compromiso	Confianza	Propiedad	Implicación	Formación	Relaciones Inter generacionales	Relaciones Intra Generacionales	ÉXITO
Compromiso	Correlación de Pearson	1	,472**	,153	,000	,308**	,074	,424**	,829**
	Sig. (bilateral)		,000	,174	1,000	,005	,513	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Confianza	Correlación de Pearson	,472**	1	,132	,140	,388**	-,097	,281*	,597**
	Sig. (bilateral)	,000		,245	,217	,000	,393	,012	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Propiedad	Correlación de Pearson	,153	,132	1	,298**	,136	-,240*	-,259*	,233*
	Sig. (bilateral)	,174	,245		,007	,229	,032	,020	,037
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Implicación	Correlación de Pearson	,000	,140	,298**	1	,026	-,166	,347**	,210*
	Sig. (bilateral)	1,000	,217	,007		,820	,140	,002	,048
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Formación	Correlación de Pearson	,308**	,388**	,136	,026	1	,036	,067	,591**
	Sig. (bilateral)	,005	,000	,229	,820		,752	,552	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Relaciones Inter generacionales	Correlación de Pearson	,074	,097	,240*	,166	,036	1	,120	,242*
	Sig. (bilateral)	,513	,393	,032	,140	,752		,287	,030
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Relaciones Intra Generacionales	Correlación de Pearson	,424**	,281*	,259*	,347**	,067	,120	1	,249*
	Sig. (bilateral)	,000	,012	,020	,002	,552	,287		,026
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
EXITO	Correlación de Pearson	,829**	,597**	,233*	,210	,591**	,242*	,249*	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,037	,048	,000	,030	,026	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80

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

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

5.2. Hipótesis Específica del compromiso con la empresa familiar

Ho: El compromiso con la empresa familiar no afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares”

H1: El compromiso con la empresa familiar afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

Se puede concluir que la variable compromiso, influye significativamente en éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 4.

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

Ho: La confianza entre los miembros de la familia no afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

H1: La confianza entre los miembros de la familia afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

Se puede concluir que la variable confianza, influye significativamente en éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 4.

5.4. Hipótesis Específica de la propiedad psicológica de la empresa familiar

Ho: La propiedad psicológica de la empresa familiar o el sentimiento de propiedad no afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

H1: La propiedad psicológica de la empresa familiar o el sentimiento de propiedad afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

Se puede concluir que la variable propiedad psicológica de la empresa familiar, influye significativamente en éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 4.

5.5. Hipótesis Específica de las relaciones intergeneracionales.

Ho: Las relaciones intergeneracionales no afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

H1: Las relaciones intergeneracionales afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

Se puede concluir que la variable relaciones intergeneracionales, influye significativamente en éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 4.

5.6. Hipótesis Específica de las relaciones intrageneracionales.

Ho: Las relaciones intrageneracionales no afectan significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

H1: Las relaciones intrageneracionales afectan significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

Se puede concluir que la variable relaciones intrageneracionales, influye significativamente en éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo

cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 4.

5.7. Hipótesis Específica de la implicación del predecesor en la formación del sucesor

Ho: La implicación del predecesor en la formación del sucesor no afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

H1: La implicación del predecesor en la formación del sucesor afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

Se puede concluir que la variable implicación del predecesor en la formación del sucesor, influye significativamente en éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 4.

5.8. Hipótesis Específica de la formación del sucesor

Ho: La formación del sucesor no afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

H1: La formación del sucesor afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.

Se puede concluir que la variable formación del sucesor, influye significativamente en éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 4.

Tabla 4
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	,955	,508		1,880	,064		
Compromiso	,512	,031	,716	16,489	,000	,593	1,686
Confianza	,085	,039	,091	2,194	,031	,651	1,536
Propiedad	,291	,042	,278	6,969	,000	,704	1,420
Implicación	,023	,054	,017	5,421	,025	,674	1,483
Formación	,509	,066	,294	7,666	,000	,759	1,317
Relaciones Inter generacionales	,163	,053	,110	3,078	,003	,881	1,134
Relaciones Intra Generacionales	,036	,053	-,031	-,674	,002	,537	1,861

a. Variable dependiente: ÉXITO

5.9. Hipótesis Específica del éxito en cada uno de los sectores

Ho: El éxito en cada uno de los sectores no difiere significativamente.

H1: El éxito en cada uno de los sectores difiere significativamente.

Tabla 5
ANOVA de un factor

ÉXITO

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6,422	4	1,606	169,336	,000
Intra-grupos	,711	75	,009		
Total	7,133	79			

Respecto a la última hipótesis se puede concluir que según el análisis de varianza de diferencia de medias, que se muestra en la tabla 5, podemos rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir, el éxito en cada uno de los distintos sectores difiere significativamente.

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la investigación se ha determinado que los factores que contribuyen con el éxito en la sucesión de las empresas familiares, lo constituyen un conjunto de elementos, tales como: el compromiso con la empresa, la confianza entre los miembros de la familiar, la propiedad psicológica de la empresa familiar, las relaciones intra e inter generacionales, la implicación del predecesor en la formación del sucesor y la formación del sucesor. Lo cual se ha demostrado a través de la matriz de correlación bivariada de todos estos elementos con el éxito de la sucesión.

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

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

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

QUINTA: Se ha demostrado que las relaciones inter e intra generacionales entre los miembros de la familiar afectan significativamente el éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t” student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que las relaciones en estos niveles explican el éxito de la sucesión.

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

SÉPTIMA: Se ha corroborado que la formación del sucesor afecta significativamente el éxito de la sucesión de las empresas familiares, lo cual se ha comprobado a través de la prueba “t”

student, cuya nivel de significancia para la variable en estudio es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que el formación tanto teórica como practica del sucesor explica el éxito de la sucesión.

OCTAVA: Se ha comprobado que el éxito en cada uno de los sectores industriales analizados difiere significativamente, lo cual se ha realizado a través del análisis de varianza de la prueba ANOVA.

SUGERENCIAS

PRIMERA: Con la finalidad de garantizar el proceso de sucesión de las empresas familiares se debe tener como pilar fundamental, el compromiso del sucesor en la empresa familiar, motivo por el cual los padres o fundadores de los negocios deben propiciar a generar el interés en la empresa por parte de las nuevas generaciones.

SEGUNDA: Se debe propender a generar confianza entre todos los miembros de la familia a fin de que estos contribuyan a mejorar las relaciones entre ellos y que de esta manera se contribuya con la continuidad de la empresa en el largo plazo.

TERCERA: Se debe generar por parte de los predecesores en los sucesores el sentimiento de propiedad a fin de lograr un involucramiento en el negocio familiar, que se constituya en un atractivo para ellos formar parte de la empresa y contribuir con el desarrollo y crecimiento de la misma.

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

QUINTA: Se debe propender a mantener buenas relaciones inter e intra generacionales a fin de poder mantener una armonía en la empresa y garantizar el éxito a largo plazo de la misma a través de una conjunta toma de decisiones sobre poniendo los intereses de la empresa familiar.

SEXTA: Los sucesores deben de desarrollar propiedad psicológica o sentimiento de propiedad de la empresa ya que ello generará un sentimiento fuerte de pertenencia que coadyuvará al proceso de sucesión cuando corresponda, por tal motivo el predecesor debe motivar al sucesor a fin de desarrollar este vínculo con la empresa familiar.

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

OCTAVA: Se debe propender a establecer canales de comunicación que permitan a los miembros de una misma generación o entre diferentes generaciones compartir experiencias y conocimientos con el único objetivo de crear valor para la empresa familiar y sobre todo la sostenibilidad de la misma en el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Chavenato, I. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill.

Chiavenato I. (1996). *Administración General*. México: Prentice Hall.

Da Silva, Reinaldo (2002). *Teorías de la Administración*. New York: Thomson International.

Dessier, G. (1993). *Organización y Administración*. México. Prentice Hall.

Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo. Editorial Norma.

Gallo, M. A.; Amat, J.M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao.

Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SCL).

Goncalves, Alexis (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y resultados*. (2º Edición). México: Prentice Hall.

Hernández, R.; Bañegil, T. M. (2010). "Propuesta de una herramienta metodológica para determinar el grado de familiaridad de una empresa". Trabajo Fin de Master. Universidad de Extremadura.

Marinez G. (2003). *La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. New York. Addison Wesley Iberoamericana.

Martínez Guillén, María del Carmen (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Pérez, M.J.; Basco, R.; García- Tenorio, J.; Giménez, J.; Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia*. Thomson. Madrid.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Saiz, J. M. (2009). "Capital intelectual, protocolo y empresa familiar". *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*. XLII, 337-388.

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

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "Factores determinantes del éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares del distrito de Tacna, año 2014"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es el factor que contribuye en mayor grado para el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Identificar los factores claves en la determinación del grado de éxito o fracaso en la sucesión en la empresa familiar.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El factor que contribuye al éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares es la formación y experiencia del sucesor</p>	<p>V.I. Factores que afectan la sucesión de las empresas familiares</p>	<p>Compromiso con al empresa familiar</p> <p>Confianza entre los miembros de la familia</p> <p>Propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad</p> <p>Relaciones intergeneracionales</p> <p>Relaciones intrageneracionales</p> <p>Implicación del predecesor en la formación del sucesor</p> <p>formación del sucesor</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Cómo afecta el compromiso con la empresa familiar en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares?</p> <p>2. ¿Cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares?</p> <p>3. ¿Cómo influye la propiedad psicológica o el sentimiento de propiedad en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares?</p> <p>4. ¿Cómo afecta las relaciones intergeneracionales en el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares?</p> <p>5. ¿Cómo influye las relaciones intrageneracionales en el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares?</p> <p>6. ¿Cómo afecta la implicación del predecesor en la formación del sucesor en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares?</p> <p>7. ¿Cómo influye la formación del sucesor en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares?</p> <p>8. ¿El éxito en cada uno de los sectores industriales difiere significativamente?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>1. Determinar cómo afecta el compromiso con la empresa en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>2. Determinar cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>3. Determinar cómo afecta la propiedad psicológica o sentimiento de propiedad en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>4. Determinar cómo afecta las relaciones intergeneracionales en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>5. Determinar cómo afecta las relaciones intrageneracionales en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>6. Analizar cómo influye la implicación del sucesor en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>7. Analizar cómo influye formación del sucesor en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>8. Analizar si el éxito en cada uno de los sectores industriales difiere significativamente.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>1. El compromiso con la empresa familiar afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>2. La confianza entre los miembros de la familia afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>3. La propiedad psicológica de la empresa familiar o el sentimiento de propiedad afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>4. Las relaciones intergeneracionales afectan significativamente el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>5. Las relaciones intrageneracionales afectan significativamente el éxito o fracaso en la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>6. La implicación del predecesor en la formación del sucesor afecta significativamente en el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>7. La formación del sucesor afecta significativamente el éxito o fracaso de la sucesión de las empresas familiares.</p> <p>8. El éxito en cada uno de los sectores industriales difiere significativamente.</p>	<p>V.D. Éxito en la sucesión familiar</p>	<p>Relaciones con cliente interno y externos</p> <p>Expectativa futura</p> <p>Satisfacción de los empleados</p>
Método y Diseño		Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos
<p>Tipo de investigación:</p> <p>Investigación aplicada</p>	<p>Investigación aplicada</p>	<p>Población:</p> <p>Está determinada por las empresas familiares de los industriales del distrito de Tacna</p>	<p>Método: Descriptivo y correlacional</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Tratamiento estadístico:</p> <p>Análisis correlacional y regresión</p>
<p>Nivel de investigación:</p> <p>Descriptiva, correlacional</p>	<p>Descriptiva, correlacional</p>	<p>Muestra: se ha tomado una muestra representativa de cada sector industrial de la pequeña y micro empresa</p>		
<p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental, de corte transversal</p>	<p>No experimental, de corte transversal</p>			

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO

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

Relaciones intergeneracionales (miembros de distintas generaciones)					
Los miembros de las distintas generaciones son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5
Los miembros de las distintas generaciones tienen una relación de respeto y confianza mutuos	1	2	3	4	5
La relación entre los miembros de las distintas generaciones es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares	1	2	3	4	5
Los miembros de las distintas generaciones se comunican bien y hablan frecuentemente	1	2	3	4	5
Relaciones intra generacionales (miembros de la misma generación)					
Los miembros de la misma generación son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5
Los miembros de la misma generación tienen una relación de respeto y confianza mutuos	1	2	3	4	5
La relación entre los miembros de la misma generación es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares	1	2	3	4	5
Los miembros de la misma generación se comunican bien y hablan frecuentemente	1	2	3	4	5
Implicación del predecesor en la formación del sucesor					
Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor	1	2	3	4	5
El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa	1	2	3	4	5
El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.	1	2	3	4	5
El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores	1	2	3	4	5
El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad	1	2	3	4	5

Formación y experiencia del sucesor					
El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento	1	2	3	4	5
El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa	1	2	3	4	5
El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar	1	2	3	4	5
El sucesor tiene capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización	1	2	3	4	5
El sucesor en la empresa asume la mayor responsabilidad	1	2	3	4	5
Éxito					
Las relaciones con los proveedores, clientes, entidades financieras, etc. No han sido dañadas por el cambio de gestión	1	2	3	4	5
Las expectativas para el futuro de la empresa son favorables	1	2	3	4	5
La firma ha mejorado su fuerza y posición competitiva, ya que ha estado trabajando en ello	1	2	3	4	5
El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados a mejorado	1	2	3	4	5
La familia está satisfecha con la evolución de la empresa	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho profesionalmente con la evolución del proceso de sucesión	1	2	3	4	5

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

MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Resumen del modelo^b

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

a. Variables predictoras: (Constante), Relaciones Intra Generacionales, Formación, Relaciones Inter generacionales, Propiedad, Confianza, Implicación, Compromiso

b. Variable dependiente: EXITO

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6,558	7	,937	117,266	,000 ^b
	Residual	,575	72	,008		
	Total	7,133	79			

a. Variable dependiente: EXITO

b. Variables predictoras: (Constante), Relaciones Intra Generacionales, Formación, Relaciones Inter generacionales, Propiedad, Confianza, Implicación, Compromiso

Coefficients^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	,955	,508		1,880	,064		
Compromiso	,512	,031	,716	16,489	,000	,593	1,686
Confianza	,085	,039	-,091	-2,194	,031	,651	1,536
Propiedad	,291	,042	-,278	-6,969	,000	,704	1,420
Implicación	,023	,054	,017	,421	,025	,674	1,483
Formación	,509	,066	,294	7,666	,000	,759	1,317
Relaciones Inter generacionales	,163	,053	,110	3,078	,003	,881	1,134
Relaciones Intra Generacionales	,036	,053	-,031	-,674	,002	,537	1,861

a. Variable dependiente: ÉXITO

**BASE DE DATOS DEL SECTOR INDUSTRIAL
CARPINTERÍA**

RUC	CIUU	ACTIVIDAD ECONOMICA	TIPO DE CONTRIBUYENTE	CONDICIÓN	ESTADO	DIRECCIÓN	CIUU_2	CIUU_3	NOMBRE O RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	T_EMP	NOM_VIA	NOM_ZONA	DISTRITO	FEC INICIO ACTIVIDADES
10004000299	3610+B+C51C18767	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1636 INT. B	-	-	QUENTA FERNANDEZ JAVIER	OFIGAR JQ	2	CORONEL MENDOZA	-	TACNA	09/05/2011
10004159115	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. LEGUIA MZA. G LOTE 02 ASOC. LA FRONTERA (ESPALDAS DE ESTADIO PALLARDELLI)	-	-	ESPILLICO ANCHAPURI FRANCISCO SER	-	2	LEGUIA	ASOC. LA FRONTERA	TACNA	05/05/1993
10004162337	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	MZA. D. LOTE. 19 URB. TACNA (FRONTEAL JARDIN DENIÁOS)	93098	-	ZEBALLOS ROJAS EDGAR RUBEN	-	2	-	TACNA	TACNA	05/02/2013
10004249181	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. ROSA ARA NRO. 1829	51906	-	SANCHEZ ROMERO FELIPE SANTIAGO G	GUIDOS	2	ROSA ARA	-	TACNA	06/01/1999
10004350702	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. ZELA NRO. 451	93098	70109	CAMPOS GONZALES NANCY LOURDES	-	2	ZELA	-	TACNA	06/01/2011
10004398209	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. TITICACA MZA. H LOTE 17-B URB. RAMON CASTILLA	-	-	CUTIPA DE CHOQUESILMA	-	2	TITICACA	RAMON CASTILLA	TACNA	11/20/2003
10004398705	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. PATRICIO MELENDEZ NRO. 750E	52391	93098	CHOQUEBUTRON HUMBERTO	-	2	PATRICIO MELENDEZ	-	TACNA	07/02/2008
10004415278	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. TITICACA NRO. 175 URB. R. CASTILLA (ESPALDAS DE CENTRO INICIAL JARDIN PILOTO)	20224	93098	MAMANI QUISPABLOCESAR	CARPINTERIA 15 MIL	2	TITICACA	R. CASTILLA	TACNA	07/01/2013
10004482552	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1633 (ANTES DEL LEGARAL C.C. MAGOLLO)	52335	-	CHACHAQUE ALIAGA MIGUEL	FABRIMUEBLES LUCY	2	CORONEL MENDOZA	-	TACNA	11/01/2010
10004763730	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. C. MENDOZA NRO. 1635	-	-	MAMANI CAPIA GERMAN JAVIER	MUEBLERIA DISEÑOS G	2	C. MENDOZA	-	TACNA	04/16/2008
10004807435	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. BEGONIAS NRO. 134 URB. CEDROS DE LA MOLINA (1 CDR ARRIB CAL PIURA PRLGESPIÑOZ CUELL)	20293	51906	TINTAYA CHUI LUCIA	-	2	BEGONIAS	CEDROS DE LA MOLINA	TACNA	07/01/2013
10004807516	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. PIURA NRO. 485 (1 CDR ARRIBA C. MUNIC. TACNA, CAS A AZUL)	-	-	LIMATAPA SERRANOMARGARITA	INDUSTRIAS MAGY	2	PIURA	-	TACNA	09/06/2010

RUC	CIUU	ACTIVIDAD ECONOMICA	TIPO DE CONTRIBUYENTE	CONDICIÓN	ESTADO	DIRECCIÓN	CIUU_2	CIUU_3	NOMBRE O RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	T_EMP	NOM_VIA	NOM_ZONA	DISTRITO	FEC INICIO ACTIVIDADES
10004817392	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. SANTA ROSA NRO. 815 URB. LOS OLIVOS			HUANCA CASTILLO ROSA ELSA	MUEBLERIA SANTA ROSA	2	SANTA ROSA	LOS OLIVOS	TACNA	09/04/2002
10004832286	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1685			PARIVELA LUIS ROGELIO	VILLA EL SALVADOR	2	CORONEL MENDOZA		TACNA	12/29/2006
10004857122	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. WIGIL NRO. 1345 (ESQUINA CON CALLE ESPINOZA CUELLAR)			TORRES TORRES ISMAEL LEONCIO		2	WIGIL		TACNA	09/28/1994
10004877115	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. GUILLERMO AUZA ARCE NRO. 282 P.J. PARA CHICO	45207		VARGAS CONDORI ELVIRA NOLBERTA		2	GUILLERMO AUZA ARCE	PARA CHICO	TACNA	04/05/2001
10004888745	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. COLON NRO. 945 P.J. LEONCIO PRADO			VILDOSOMAMANI ABRAHAM GALO		2	COLON	LEONCIO PRADO	TACNA	10/10/2002
10004890766	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. MANUEL MARIA FORERON NRO. 286 AHM VILLA PANAMERICANA (FRENTE PARQUE DEL NIÑO)	93098	52335	FLORES QUISPE JOSE LUIS	SERV. GRALES. SEÑOR	2	MANUEL MARIA FORERON	AHM VILLA PANAMERICANA	TACNA	01/13/2009
10004906280	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1493 INT. A	52391		MAMANI MAMANI NATIVA MAXIMA	COMERCIAL LEYDI	2	CORONEL MENDOZA		TACNA	01/08/2003
10004940887	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. SAENZ PEÑA NRO. 590 (P. GRANDE ALTURA COLG LASTENIAS REJAS)	93098		VENTURA CALIZAYA NARCIZO	FERRETERIA CARPINTE	2	SAENZ PEÑA		TACNA	08/04/1999
10004946788	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1530			JIMENEZ AROMARIO RAUL	MUEBLERIA JIMENEZ	2	CORONEL MENDOZA		TACNA	10/21/1998
10004956732	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	NRO. 02 URB. LA VIRREYNA SUB LOTE (FRENTE A LA URB. SAN PEDRO AV CUZCO)			QUISPE LOPEZ NELLY BEATRIZ	INNOVA	2		LA VIRREYNA SUB LOTE	TACNA	03/02/2010
10004974285	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. PATRICIO MELENDEZ NRO. 584 INT. J (A MEDIA CDRA. DE ESQUINA DE MOVIMIENTO)	52391		CHOQUECOTA SUXO BERNARDINA	ARTEY MADERA	2	PATRICIO MELENDEZ		TACNA	09/19/2012
10005049771	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	NRO. M-10 INT. L-4 ASC VILLA SAN FRANCISCO (NUEVA TACNA)	50203		CRUZ LOZA OCTAVIO		2		ASC VILLA SAN FRANCISCO	TACNA	04/09/1997
10005119168	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CONNEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. EMANCIPACION MZA. 35 LOTE. 37 P.J. PARA GRANDE			RAMOS ECHEVARRIA MARIA MELCHORA	MARY'S HOUSE	2	EMANCIPACION	PARA GRANDE	TACNA	07/14/1994

RUC	CIUU	ACTIVIDAD ECONOMICA	TIPO DE CONTRIBUYENTE	CONDICIÓN	ESTADO	DIRECCIÓN	CIUU_2	CIUU_3	NOMBRE O RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	T_EMP	NOM_VIA	NOM_ZONA	DISTRITO	FEC INICIO ACTIVIDADES
10005167464	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	MZA. CLOTE. 37 C.H. JORGE BASADREGA ETAPA (FRENTE A CETICOS, TECHO PROPIO)	-	-	AVENDAÑO TECCESAR JOSE	INDUSTRIA DE LA MADE	2	-	JORGE BASADREGA I ET	TACNA	05/10/1992
10005172867	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1634	-	-	CHACOLLI ALANIA REYNALDO	-	2	CORONEL MENDOZA	-	TACNA	06/08/2011
10005234978	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. PINTO CON CALLE AMAZONAS NRO. 1234 (POR LA UNIVERSIDAD ULADECH)	-	-	MAMANI QUISPICRISTINA	FABRICA DE MUEBLES	2	PINTO CON CALLEAMA	-	TACNA	11/13/2012
10007924564	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	MZA. FLOTE. 08 ASOC. CABOT RODRIGUEZ PIS (1 CDRA. ARRIBA DE TIENDAS MAESTRO)	-	-	MAMANI MAMANI CONCEPCION DELIA	FABRICA DE MUEBLES	2	-	ASOC. CABOT RODRIGUEZ	TACNA	02/04/2013
10007934462	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. P. MELENDEZ NRO. 661 (A 2 CDRA. DE LA ESQUINA DE MOVIMIENTO)	-	-	CHURATA GERONIMO YOLANDA NOEMI	COMERCIAL MILAGROS	2	P. MELENDEZ	-	TACNA	12/11/2012
10007947963	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1636 INT. A	-	-	ESCOBAR QUISPE GLORIA SOFIA	MUEBLERIA YOMIRA	2	CORONEL MENDOZA	-	TACNA	07/08/1999
10012469085	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	SECTOR III. PUESTO NRO. 211 CENTRO COMERC. LA ROTONDA	52190	51906	CONDORI YMA MARCO ANTONIO	CENTRO COMERCIAL M	2	SECTOR III. PUESTO	CENTRO COMERC. LA R	TACNA	01/01/2013
10013025270	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. 26 DEMAYO NRO. 1715 P. J. LEONCIO PRADO	93098	-	ARHUANCA PARI ALFREDO	-	2	26 DEMAYO	LEONCIO PRADO	TACNA	07/16/2007
10013101413	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. CORONEL MENDOZA NRO. 1535	93098	-	PACHO PONCERO GER	-	2	CORONEL MENDOZA	-	TACNA	07/23/2004
10018434810	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	CAL. PATRICIO MELENDEZ NRO. 692	-	-	ROJAS CACERES SONIA	MUEBLERIA ROJAS	2	PATRICIO MELENDEZ	-	TACNA	11/11/2003
10018613170	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	NRO. MZ. C/INT. L-13 ASOC. LAS BEGONIAS	-	-	COLORADO CACHICATARI ALEJANDRO	-	2	-	ASOC. LAS BEGONIAS	TACNA	08/08/1995
10018662481	36104	FAB. DEMUEBLES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	P.J. E. CUELLAR NRO. 1595 ESQ. AV. CORONEL MENDOZA	-	-	CALDERON TOTORA HILDA	MUEBLERIA STEPHANY	2	E. CUELLAR	ESQ. AV. CORONEL MEN	TACNA	05/10/2010

