



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Contables

Unidad de Posgrado

**La influencia de la gestión en la continuidad de las
medianas empresas familiares del sector pesca en
Lima, 2016 – 2018**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Contables
y Empresariales

AUTOR

Eduardo Rubén RIVERO PONCE DE LEÓN

ASESOR

Dr. Iván Dazir Berleine VIVANCO AQUINO

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Rivero, E. (2019). *La influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, 2016 – 2018*. Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Contables, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Hoja de metadatos complementarios

- **Código ORCID del autor:** Texto aquí texto aquí texto aquí
- **Código ORCID del asesor:** Texto aquí texto aquí texto aquí
- **DNI o pasaporte del autor:** Texto aquí texto aquí texto aquí
- **Grupo de investigación:** Texto aquí texto aquí texto aquí
- **Institución que financia la investigación:**
Texto aquí texto aquí texto aquí
- **Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación:**
Texto aquí texto aquí texto aquí
- **Año o rango de años que la investigación abarcó:** Texto aquí texto aquí



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE
GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS CONTABLES Y EMPRESARIALES
N°012-VDIP-DUPG-FCC/2019

En la ciudad de Lima, a los 29 días del mes de Noviembre del 2019 a las 08:00 horas, en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, bajo la Presidencia del Dr. Segundo Eloy Granda Carazas; con la asistencia de los Miembros del Jurado: Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega; Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino; Dr. Adrián Alejandro Flores Konja; y, el; Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela; el aspirante a **DOCTOR EN CIENCIAS CONTABLES Y EMPRESARIALES, Mg. Eduardo Rubén Rivero Ponce de León**, procedió hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN EN LA CONTINUIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR PESCA EN LIMA, 2016 - 2018**, requisito principal para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales.

Concluida la exposición se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación:

DE Diecisiete (17) Muy Buenos

La Ceremonia de Sustentación concluyó a horas:

10.00 a.m.



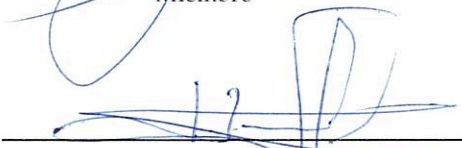
Dr. Segundo Eloy Granda Carazas
Presidente



Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega
Miembro



Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino
Miembro



Dr. Adrián Alejandro Flores Konja
Miembro



Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Miembro

Vista la presente Acta, el Jurado de Sustentación de Tesis, propone que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, otorgue al **Mg. Eduardo Rubén Rivero Ponce de León**, el Grado Académico de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales.

Ciudad Universitaria, 29 de Noviembre 2019



Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega
Directora de la Unidad de Posgrado



Dedicatoria

A mamá y papá, gracias por todos sus esfuerzos que me ayudaron a ser quien soy.

A Mariela, Carlos y Andrés; mis motivos para seguir creciendo como esposo, padre y profesional.

Agradecimientos

Agradezco de manera especial al Dr. Iván Vivanco, asesor de la tesis, por su guía e interés permanente en este proceso.

Agradezco a todos mis amigos, compañeros, profesores, por sus opiniones, y apoyo brindado, de varias maneras, para poder finalizar esta investigación.

Índice general

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice general.....	iv
Lista de cuadros.....	vii
Lista de figuras.....	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	14
1.1. Situación problemática	14
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1. Problema principal.....	20
1.2.2. Problemas específicos	21
1.3. Justificación teórica.....	21
1.4. Justificación práctica	23
1.5. Objetivos.....	25
1.5.1. Objetivo general	25
1.5.2. Objetivos específicos	25
1.6. Hipótesis de la Investigación.....	26
1.6.1. Hipótesis general	26
1.6.2. Hipótesis específicas.....	26
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	27
2.1. Marco filosófico	27
2.2. Antecedentes de la investigación.....	30

2.2.1. Tesis sobre indicadores de la variable independiente: gestión de la empresa familiar.....	30
2.2.2. Tesis sobre indicadores de la variable dependiente: continuidad	46
2.2.3. Tesis sobre sector pesca	58
2.3. Bases teóricas.....	60
2.3.1. Generalidades	60
2.3.2. Gestión de la empresa familiar	113
2.3.3. Continuidad.....	157
2.3.4. Descripción de las empresas familiares medianas pesqueras.....	177
2.3.5. Bases legales	179
2.4. Glosario	181
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	184
3.1. Tipo y diseño de investigación	184
3.1.1. Operacionalización de variables y modelo de investigación	185
3.2. Población de estudio.....	187
3.3. Tamaño de muestra.....	189
3.4. Técnicas de recolección de datos.....	190
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	193
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	193
4.1.1. Análisis de fiabilidad	193
4.1.2. Análisis de asociación	199
4.2. Resultados descriptivos.....	200
4.2.1. Datos generales	200
4.2.2. Dimensiones de la variable independiente (X): gestión	204
4.2.3. Dimensiones de la variable dependiente (Y): continuidad	221

4.3. Prueba de hipótesis	240
CAPÍTULO 5: IMPACTOS.....	257
5.1 Propuesta para la solución del problema	257
CONCLUSIONES	261
RECOMENDACIONES	266
LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	270
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	272
ANEXOS	313

Lista de cuadros

Cuadro 1. Participación del Sector Pesca en el PBI (en millones de soles, 2007)	19
Cuadro 2. Participación del Sector Pesca en las exportaciones tradicionales y no tradicionales (Valor FOB en millones de US\$)	20
Cuadro 3. Principales revistas que publican sobre temas de empresas familiares (1961-2008).....	61
Cuadro 4. Principales revistas para la muestra. Publicaciones sobre temas de empresas familiares.....	61
Cuadro 5. Principales revistas que incluyen artículos sobre empresas familiares (1996-2010).....	62
Cuadro 6. Principales autores con índices más altos sobre calidad en las revistas	63
Cuadro 7. Características de las empresas familiares: atributos bivalentes de la empresa familiar	68
Cuadro 8. Evolución de la importancia de las temáticas tratadas en la literatura sobre empresa familiar (1961-2008)	73
Cuadro 9. Principales grupos de copalabras detectadas con el análisis de jerarquía de clústeres (método de relación de promedios).....	74
Cuadro 10. Selección de oportunidades para investigación empírica, que involucra a empresas familiares	75
Cuadro 11. Principales temas en la investigación de empresas familiares. Elección de oportunidades para investigación empírica, que involucra a empresas familiares.....	76
Cuadro 12. Características de empresas familiares en Europa	79
Cuadro 13. Detalle de algunos países como porcentaje de empresas familiares y su contribución al PBI y al empleo.....	80

Cuadro 14. Proceso de la dirección estratégica	97
Cuadro 15. Clasificación de empresas por número de trabajadores, según la OIT	101
Cuadro 16. Clasificación de empresas por número de trabajadores, según la OCDE	101
Cuadro 17. Tipo de empresa en la UE	102
Cuadro 18. Criterios de definición de las MIPYMES	103
Cuadro 19. Detalle de la clasificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas, en diversos países de América Latina, Estados Unidos y otros en función de número de trabajadores	103
Cuadro 20. Detalle del aporte de las MIPYMES al empleo formal y al PBI en América Latina	105
Cuadro 21. Perú: número de empresas, empleo y PBI, según estructura empresarial, 2006	106
Cuadro 22. Principales características (número de empresas formales para 2014).....	107
Cuadro 23. Estimación del número de empleos en el sector privado, según estrato de empresa, 2016	108
Cuadro 24. Participación del empleo por tamaño de empresa, respecto al total del empleo del sector privado (en %) para países de Europa y América. Clasificación según número de trabajadores	111
Cuadro 25. Administración de la sucesión: un marco de trabajo integrador....	165
Cuadro 26. Matriz de dimensiones del desempeño en la empresa familiar	168
Cuadro 27. Producción de la pesca de captura marina: principales países productores	178
Cuadro 28. Resumen de preguntas por indicador	191
Cuadro 29. Interpretación del coeficiente de confiabilidad	194

Cuadro 30. Análisis de fiabilidad del instrumento completo.....	195
Cuadro 31. Análisis de fiabilidad con la dimensión profesionalización	195
Cuadro 32. Análisis de fiabilidad con la dimensión buen gobierno corporativo	196
Cuadro 33. Análisis de fiabilidad con la dimensión planeamiento estratégico	196
Cuadro 34. Análisis de fiabilidad con la dimensión sucesión	197
Cuadro 35. Análisis de fiabilidad con la dimensión desempeño financiero	197
Cuadro 36. Análisis de fiabilidad con la dimensión riqueza socioemocional ...	198
Cuadro 37. Resumen de la fiabilidad de las dimensiones	199
Cuadro 38. Preguntas relacionadas con la profesionalización	204
Cuadro 39. Preguntas relacionadas con el buen gobierno corporativo	209
Cuadro 40. Preguntas relacionadas con el planeamiento estratégico	215
Cuadro 41. Preguntas relacionadas con la sucesión	221
Cuadro 42. Preguntas relacionadas con el desempeño financiero	228
Cuadro 43. Preguntas relacionadas con la riqueza socioemocional	233
Cuadro 44. Grados de correlación.....	241
Cuadro 45. Correlación de Spearman.....	242
Cuadro 46. X1: Profesionalización Y: Continuidad.....	243
Cuadro 47. X2: Buen gobierno corporativo Y: Continuidad	245
Cuadro 48. X3: Planeamiento estratégico Y: Continuidad	246
Cuadro 49. Resumen de resultados de prueba de Spearman en las hipótesis general y específicas	248

Lista de figuras

Figura 1. Ciclo de vida de la empresa familiar	70
Figura 2. Dinámica de la familia empresaria	72
Figura 3. Hacia el desarrollo de teorías de empresas familiares	86
Figura 4. Modelo de dos círculos	87
Figura 5. Modelo de los tres círculos	88
Figura 6. Modelo de los tres círculos y la corbata	91
Figura 7. Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno	93
Figura 8. Modelo de los cinco círculos	94
Figura 9. Modelo evolutivo tridimensional	96
Figura 10. Perfiles de los estratos empresariales: micro, pequeña, mediana y gran empresa en países desarrollados	109
Figura 11. Perfiles de los estratos empresariales: micro, pequeña, mediana y gran empresa en países desarrollados y países en desarrollo	110
Figura 12. Modelo de buen gobierno corporativo en una empresa familiar	132
Figura 13. Órganos de Buen Gobierno Corporativo en una empresa familiar	134
Figura 14. Ámbitos que contribuyen a la planificación en las empresas familiares	145
Figura 15. Enfoque basado en los recursos para el análisis estratégico.	147
Figura 16. La interdependencia de la planificación de la empresa y la familia	148
Figura 17. “Proceso de planificación paralela”	150
Figura 18. Proceso de selección de una estrategia empresarial	151
Figura 19. Modelo de planeamiento estratégico de la empresa familiar	156
Figura 20. Efectos de la propiedad de la familia y la dispersión de la propiedad en el rendimiento en una PYME	176

Figura 21. Participación del Sector Pesca en relación con otros sectores en las exportaciones del Perú (2009-2018)	177
Figura 22. Modelo de relación	185
Figura 23. Modelo propuesto de investigación	187
Figura 24. Detalle de la generación en la sucesión.....	201
Figura 25. Antigüedad de la empresa	201
Figura 26. Detalle del cargo del gerente general.....	202
Figura 27. Número de directores no familiares	203

Resumen

Existe una preocupación sobre la continuidad de las empresas familiares, debido a que diferentes estudios confirman que este tipo de empresas, tiene problemas en la sucesión, por lo que tienen una alta tasa de mortalidad.

La propuesta es investigar la influencia de la gestión de las empresas familiares, en su continuidad; para lo cual se identificaron una serie de indicadores.

Para la variable independiente gestión de empresas familiares, se identificaron los indicadores de profesionalización, buen gobierno corporativo y planeamiento estratégico.

Para la variable dependiente continuidad, se identificaron los indicadores de sucesión, riqueza socioemocional y desempeño financiero.

Las empresas medianas son importantes, en vista que son el nexo entre las pequeñas empresas y las grandes empresas, para sus procesos de comercialización. El sector pesca es importante en cuanto contribución a las exportaciones y al empleo.

El estudio comprobó la influencia que tiene la gestión de la empresa familiar sobre su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas pesqueras, en la ciudad de Lima, entre los años 2016 y 2018.

Palabras claves: gestión de empresas familiares, continuidad, profesionalización, buen gobierno corporativo, planeamiento estratégico.

Abstract

There is a concern about the continuity of family businesses, because different studies confirm that this type of business has problems in succession, so they have a high mortality rate.

The proposal is to investigate the influence of family business management, in its continuity, for which a series of indicators were identified.

For the independent variable family business management, the indicators of professionalization, good corporate governance and strategic planning were identified.

For the dependent variable continuity, the indicators of succession, socio emotional wealth and financial performance were identified. Medium-sized companies are important, as they are the link between small businesses and large companies, for their marketing processes. The fishing sector is important as a contribution to exports and employment.

The study verified the influence that family business management has on its continuity, in the field of medium-sized fishing companies, in the city of Lima, between 2016 and 2018.

Keywords: family business management, continuity, professionalization, good corporate governance, strategic planning.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

En países de economías emergentes, las pequeñas y medianas empresas (en adelante PYME) representan una oportunidad de desarrollo económico y social que se manifiesta mediante la actividad emprendedora generada en la familia, como creación de empleo y como participante en la cadena de valor de las grandes empresas.

En el Perú se estima que las PYME formales contribuyen con el 22,2% del PBI y participan con el 11,8% en la PEA del sector privado (Ministerio de la Producción, 2017). En este contexto, estas se presentarían bajo la forma de empresas familiares —principalmente al inicio de sus actividades—, con el fin de garantizar la seguridad económica y el empleo a sus miembros. De acuerdo a la ley 30056, del 2 de julio de 2013, las ventas de las pequeñas y medianas empresas se encuentran entre los S/ 630,001 y S/ 9,600,000 aproximadamente, de acuerdo a la UIT vigente.

Por tanto, se debe reconocer la importancia de las PYME, pues constituyen una vía para la satisfacción de las necesidades económicas de una familia y proyectan consolidarse para un crecimiento sostenible en el tiempo.

La continuidad de las empresas familiares es un asunto que ha preocupado a muchos investigadores y puede resumirse mediante el conocido dicho, citado por diversos autores: “los padres la crean; los hijos la administran y los nietos la pierden”; o también “abuelo emprendedor, hijo derrochador y nieto mendigo”, entre otras variantes. Así pues, se debe considerar que las empresas familiares tienen características propias que afectan su proceso de gestión, lo cual genera

ventajas y desventajas; estas últimas ocasionan la alta mortalidad cuando pasan de una generación a otra. En efecto, estos dichos anticipan de manera elocuente el objetivo del presente estudio, enmarcado en las medianas empresas familiares del sector pesca.

El estudio y la bibliografía referente a este tipo de empresas se han incrementado en los últimos años, sobre todo desde la década de 1950, con Christensen (1954), Donnelley (1964) y Barnes y Hershon (1976), hasta las últimas décadas, con estudios publicados en revistas especializadas como la *Family Business Review*.

Esto se debe, principalmente, a la preocupación por la permanencia de estas empresas. En el ámbito internacional, diversos autores y estudios han analizado esta situación desde las propias realidades en sus países y han buscado determinar los principales problemas de la continuidad de las empresas familiares.

Sobre el problema de la continuidad de las empresas familiares, Ward (1997) estableció que solamente el 13% de ellas alcanzaban la tercera generación. Posteriormente, el mismo Ward (2004), en sus estudios realizados sobre estadísticas mundiales, afirma que el 30% de las empresas pasan de la primera a la segunda generación, y solo el 10% pasan a la tercera.

Por su parte, Amat (2000) indica que la vida media para las empresas familiares en Estados Unidos es de 24 años, mientras que para las no familiares es de 50 años. De igual modo, respecto a las primeras, solo pasan de primera a segunda generación entre el 30% a 40%; y de segunda a tercera generación, solo un 50%.

PricewaterhouseCoopers (2014), en su estudio internacional, ha analizado diferentes efectos sobre la continuidad de las empresas familiares y ha determinado que entre el 80% y 90% no sobreviven a la segunda generación.

De otra parte, el Instituto de la Empresa Familiar de España señala que hay 2.9 millones de este tipo de empresas que brindan empleo a aproximadamente 14 millones de personas. Se estima que, de estas empresas, el 65% están en primera generación; el 25%, en segunda generación; el 9%, en tercera; y el 1%, en cuarta y sucesivas generaciones (Barroso, 2014).

Esta situación se confirma mediante algunas estadísticas adicionales. Por ejemplo, la American Management Services Inc. (23 de noviembre de 2017) determina que en América solamente el 12% de estas empresas en tercera generación son viables y únicamente el 3% están en una cuarta generación.

De acuerdo con Salomón Salomón (2010), en el ámbito internacional, respecto a empresas familiares, solo el 4% de estas alcanzan la tercera generación. En sus primeros años el 90% de dichas empresas se paralizan y del 10% que queda solamente el 3,3% pasa a la segunda generación y el 0,4% pasa a la tercera. Además, este autor confirma que, en el Perú, el 90% de dichas empresas tienen un origen familiar y es posible que sigan patrones similares.

En el Perú se han realizado diversos estudios que muestran, mediante cifras estadísticas, que el principal problema es la permanencia de las empresas familiares. De este modo, se tiene que solo un 30% de ellas pasan a la segunda generación y únicamente un 15% llega a la tercera (Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones, 2014).

Según Valdiviezo (23 de octubre de 2014), consultora de PricewaterhouseCoopers, solamente el 12% de estas empresas llegan a la tercera generación y únicamente el 1% supera la quinta.

PricewaterhouseCoopers (2013) revela que las empresas familiares peruanas enfrentan un problema: entrelazan la gestión de la empresa con la situación de la familia, lo que afecta a las decisiones objetivas que deberían tomarse y genera, a su vez, conflictos en la misma familia. Asimismo, respecto a la continuidad de dichas empresas en el Perú, PricewaterhouseCoopers (2014) precisa que solo el 12% logra alcanzar la tercera generación y únicamente el 1% supera la quinta generación.

Por último, el Ministerio de la Producción del Perú (2015), en un estudio realizado sobre las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), comprobó que, conforme aumenta el nivel de ventas, la probabilidad de salida de estas empresas es menor, lo que afecta a las empresas familiares. Es así que, al generar más ventas, existe una mayor probabilidad de obtener rentabilidad, que al inicio es un factor importante para la continuidad de la empresa familiar.

El mismo estudio muestra los tipos de empresas que salieron del mercado, las cuales fueron creadas entre los años 2007 y 2014:

- Micro empresas: 51,9% salieron del mercado.
- Pequeñas empresas: 28,9% salieron del mercado.
- Medianas empresas: 18,2% salieron del mercado.
- Grandes empresas: 11,9% salieron del mercado.

En cuanto al ámbito económico de las empresas familiares, es necesario resaltar su participación e integración en las economías de sus respectivos países. En efecto, a escala internacional, las empresas familiares son importantes dado su número, así como su aporte a indicadores como la tasa de empleo y el PBI (Poza, 2011; La Porta, López de Silanes, & Shleifer, 1999; Claessens, Djankov, Fan, & Lang, 2002; Faccio & Lang, 2002). En cuanto a este último indicador, las empresas familiares han generado entre el 45% y el 70% del PBI de cada país (Martínez, J., 2010).

En el Perú, se estima que las empresas familiares alcanzan el 80% como número de empresas y contribuyen con el 40% del PBI. Además, se estima que solo el 30% está en segunda generación y solo el 15% alcanza la tercera generación (Martínez, G., 11 de diciembre de 2014).

Asimismo, se debe resaltar que las empresas familiares surgen como una manera de satisfacer una necesidad económica en la familia, lo cual origina emprendimientos como microempresas; y con el transcurrir de los años, de ser sostenibles, logran convertirse en medianas y hasta grandes empresas.

De igual manera es recomendable centrar el ámbito sectorial de los estudios (Adner & Helfat, 2003; O'Regan & Ghobadian, 2004) de tal manera que se normalicen los resultados estadísticos y las variabilidades de los efectos y causas no se vean influenciadas por las características propias de cada industria, en el caso de un estudio abierto a todas las empresas.

Por ello, la presente investigación toma como referencia al sector pesca, debido a la importancia relativa que tiene en la economía del Perú, principal productor mundial de harina de pescado, y además por la experiencia del autor en este ámbito.

Para tener una idea, en relación con el tema económico, el sector pesca es una actividad extractiva, que comprende todas las formas de aprovechar los recursos ictiológicos marinos e incluye, además, a las actividades que pueden ser proveedoras de bienes o servicios específicos vinculados.

Las empresas medianas de este sector han sido incluidas en procesos de adquisiciones o fusiones (especialmente durante los años 2008 y 2009) por grandes empresas pesqueras. En estos procesos, las empresas familiares medianas que desarrollaron sus operaciones de pesca durante décadas finalmente desaparecieron absorbidas por grandes empresas en la búsqueda de adquirir licencias de pesca.

Si bien entre los años 2009 y 2018 este sector solo ha aportado en promedio el 0,49% del PBI anual (ver cuadro 1), se evidencia que en el mismo periodo ha contribuido al total de exportaciones con una generación de divisas promedio de 6,84% (ver cuadro 2), con mayor relevancia en el caso de las exportaciones no tradicionales, con un 8,95%.

Cuadro 1. Participación del Sector Pesca en el PBI (en millones de soles, 2007)

Año	PBI Pesca	PBI Total	%
2009	2,352	352,584	0.67%
2010	1,891	382,380	0.49%
2011	2,892	407,052	0.71%
2012	1,960	431,273	0.45%
2013	2,445	456,449	0.54%
2014	1,762	467,376	0.38%
2015	2,042	482,676	0.42%
2016	1,836	502,191	0.37%
2017	1,921	514,654	0.37%
2018	2,685	535,255	0.50%
Promedio			0.49%

Fuente. Elaborada a partir de información del Banco Central de Reserva del Perú (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>)

Cuadro 2. Participación del Sector Pesca en las exportaciones tradicionales y no tradicionales (Valor FOB en millones de US\$)

	Exportaciones totales - Perú			Exportaciones productos pesqueros - Perú					
	Exportaciones totales Perú	Exportaciones productos tradicionales Perú	Exportaciones productos no tradicionales Perú	Exportaciones productos pesqueros	%	Exportaciones productos tradicionales pesqueros	%	Exportaciones productos no tradicionales pesqueros	%
2009	27,070.52	20,720.21	6,350.31	2,201.14	8.13%	1,683.21	8.12%	517.92	8.16%
2010	35,803.08	27,850.27	7,952.81	2,527.87	7.06%	1,884.22	6.77%	643.65	8.09%
2011	46,375.96	35,896.34	10,479.62	3,162.94	6.82%	2,113.52	5.89%	1,049.42	10.01%
2012	47,410.61	35,868.73	11,541.88	3,328.64	7.02%	2,311.71	6.44%	1,016.93	8.81%
2013	42,860.64	31,552.98	11,307.65	2,736.96	6.39%	1,706.70	5.41%	1,030.26	9.11%
2014	39,532.68	27,685.64	11,847.04	2,885.87	7.30%	1,730.53	6.25%	1,155.35	9.75%
2015	34,414.35	23,432.15	10,982.20	2,389.54	6.94%	1,456.95	6.22%	932.59	8.49%
2016	37,019.78	26,136.90	10,882.88	2,177.71	5.88%	1,269.03	4.86%	908.69	8.35%
2017	45,421.59	33,565.85	11,855.74	2,834.46	6.24%	1,788.50	5.33%	1,045.96	8.82%
2018	49,066.48	35,637.72	13,428.75	3,266.76	6.66%	1,938.09	5.44%	1,328.67	9.89%
				Promedio	6.84%	Promedio	6.07%	Promedio	8.95%

Fuente. Elaborada a partir de información del Banco Central de Reserva del Perú (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/balanza-comercial>)

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

Luego de analizar los informes y las investigaciones realizadas, la presente tesis se centrará en el problema de la continuidad de las medianas empresas familiares dentro del ámbito del sector pesca, considerando los efectos de las características propias de la gestión de dichas empresas.

La gestión de una empresa familiar tiene características propias que podrían repercutir positiva o negativamente en la permanencia de las medianas empresas familiares.

En este sentido, el problema principal se definiría de la siguiente manera:

- ¿Cómo influye la gestión de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca en Lima entre los años 2016 y 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo influye la profesionalización en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima entre los años 2016 y 2018?
- ¿Cómo influye el buen gobierno corporativo en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima entre los años 2016 y 2018?
- ¿Cómo influye el planeamiento estratégico en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima entre los años 2016 y 2018?

1.3. Justificación teórica

En principio se debe considerar la relevancia de las empresas familiares, sobre todo, su participación en la economía de los países. Dentro de este tipo de empresas debe prestarse especial atención a las medianas empresas, que son nexos entre las pequeñas y las grandes. Por todo ello es importante conocer el marco teórico que sustenta el análisis para determinar la influencia de ciertos indicadores que serían determinantes para garantizar su continuidad.

Asimismo, se reconoce la relevancia de la gestión de las empresas familiares analizadas en la presente tesis respecto a la influencia en su continuidad, como una manera de contribuir a su vigencia en el futuro.

PricewaterhouseCoopers (2016), que ha analizado la situación problemática de las empresas familiares en el Perú, establece entre los principales objetivos de dichas empresas en el país para los siguientes cinco años: garantizar el futuro de la empresa a largo plazo (68%); manejo profesional del negocio (56%); mejorar la rentabilidad (48%); disfrutar el trabajo y mantenerse interesado en él (48%); y asegurar que el negocio se mantenga en manos de la familia (44%). En los dos principales objetivos pueden verse reflejados los temas de continuidad y gestión.

Es así que la presente tesis, que se instala en el campo de las ciencias empresariales, aporta el estudio teórico de ciertas variables del ámbito administrativo, que facilitarán el análisis y el conocimiento de la dinámica empresarial en la gestión de las medianas empresas familiares, y determinarán la influencia en su propia continuidad. Para ello se evaluarán indicadores como sucesión, riqueza socioemocional y desempeño financiero, propios de este tipo de empresas.

Asimismo, esta tesis busca fomentar la realización de investigaciones relacionadas con los temas de la gestión y la continuidad. Además, su intención es aportar de manera significativa a un análisis teórico de los principales indicadores que afectan a la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca.

Es importante considerar que la gestión de las empresas familiares tiene características propias y podría tener efectos positivos o negativos en su

continuidad. En este sentido, se analizan, como teoría, los principales indicadores de gestión identificados, los cuales son estudiados actualmente por investigadores especializados en empresas familiares, mediante indicadores como: profesionalización, buen gobierno y planeación estratégica. Se estudia también cómo su gestión afecta a la continuidad de este tipo de empresas, mediante indicadores como: rendimientos, sucesión y riqueza socioemocional. Se deben medir los efectos de los indicadores de la variable independiente “gestión” en el proceso de la continuidad de las empresas familiares y definir un orden de relevancia de estos para que las empresas enfoquen sus esfuerzos en la búsqueda de la continuidad de sus operaciones.

El presente estudio establece una propuesta, como una guía de aplicación, de una serie de pautas que deberían de seguir las empresas medianas familiares, basadas en los resultados obtenidos a partir del análisis. Además, establece líneas futuras de investigación propuestas sobre la base del análisis y resultados de la información.

1.4. Justificación práctica

Está demostrada la importancia de las empresas familiares en el desarrollo económico social. Estas surgen como una manera de satisfacer necesidades económicas de la familia y crecen en el tiempo, desde pequeñas hasta medianas empresas, en la búsqueda de la continuidad de sus operaciones y con el objetivo de convertirse en grandes empresas, para ofrecer bienestar económico a las familias y a los trabajadores.

A escala internacional, la presencia de las empresas familiares es muy importante. Al respecto, Zellweger (2017) estima que entre un 70% a 90% de ellas son controladas por familias, bajo la forma de empresas familiares. En

cuanto a los países europeos, The Family Business Network (2008) calcula una participación en el empleo de un 50% aproximadamente.

En el Perú se calcula la existencia de 660 000 empresas familiares, de las cuales solo 10 000 son medianas y grandes, y constituyen el 80% del total de empresas en el Perú (BID..., 27 de noviembre de 2014).

Así pues, estas aportan el 60% del empleo en el país. Asimismo, se identifica un alto nivel de mortalidad de las empresas familiares (Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones, 2014; Plataforma_glr, 26 de noviembre de 2014; Martínez, G., 11 de diciembre de 2014).

Por otro lado, respecto a las medianas empresas, en el Perú estas tienen una menor presencia en número; sin embargo, su presencia es importante porque actúan como intermediarias entre las pequeñas y las grandes empresas. En lugares desarrollados, como Europa, por ejemplo (Organización Internacional del Trabajo, 2009), el número de empresas medianas es más alto, por lo que intervienen de manera importante a la llegada de los bienes y servicios de las empresas pequeñas a las empresas grandes. lo cual contribuye al crecimiento y llegada a empresas grandes de las ventas de bienes y servicios de las pequeñas empresas.

Las relaciones entre los integrantes de las familias propietarias son fundamentales porque pueden afectar la gestión y los resultados, debido a que no hay una clara separación de los criterios de toma de decisiones: mezclar intereses familiares y empresariales tiene un efecto negativo en el desempeño de la empresa. Debe tenerse claro que se trata de dos entidades: familia y empresa, las cuales se han fusionado en una organización y han mezclado sus propias características. Por tanto, el presente estudio contribuye a analizar esta situación para una mejor gestión por parte de los directivos de estas empresas.

El presente estudio brindará información a los altos directivos de las empresas medianas sobre cómo este tipo de empresas familiares podrá aplicar los conceptos de gestión mediante los siguientes indicadores: profesionalización, planeamiento estratégico y buen gobierno corporativo. Probablemente estas empresas no pueden aplicar estos conceptos como sí lo hacen otras grandes empresas; sin embargo, se pretende evaluar y proponer los alcances y el modo en que esto puede llevarse a cabo. Se tomará en cuenta lo práctico, lo pertinente y lo eficaz; todo aquello que brinde valor a las empresas, con el objetivo de que quienes las manejan reflexionen sobre los problemas propios de las empresas medianas familiares, en el ámbito del sector pesca.

La presente investigación contribuirá de manera significativa a la elaboración de recomendaciones pertinentes, en función de los resultados que se obtengan después de aplicar el instrumento de investigación, según sus propias características, con el fin de disminuir los riesgos de perder continuidad en este tipo de empresas.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Evaluar la influencia que genera la gestión de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca en Lima, en el periodo 2016-2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de influencia de la profesionalización en la permanencia de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, en el periodo 2016-2018.

- Determinar el nivel de influencia del buen gobierno corporativo en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, en el periodo 2016-2018.
- Determinar el nivel de influencia del planeamiento estratégico en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, en el periodo 2016-2018.

1.6. Hipótesis de la Investigación

1.6.1. Hipótesis general

- Sí existe influencia de la gestión de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca en Lima entre los años 2016 y 2018.

1.6.2. Hipótesis específicas

- H1: La aplicación de la profesionalización influye positivamente en la continuidad de las empresas medianas familiares del sector pesca en Lima, entre los años 2016 y 2018.
- H2: La implementación de un buen gobierno corporativo influye positivamente en la continuidad de las empresas familiares medianas del sector pesca en Lima, entre los años 2016 y 2018.
- H3: El uso del planeamiento estratégico influye positivamente en la continuidad de las empresas familiares medianas del sector pesca en Lima, entre los años 2016 y 2018.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico

En relación con la práctica administrativa, sus bases filosóficas, en sus orígenes —antes de Cristo— estaban basadas en una práctica social que se realizaba en los ámbitos militar, eclesiástico e inclusive familiar. Los inicios los establecieron Sócrates (470 a.C.-399 a.C.); Platón (427 a.C.-347 a.C.), con *La República*, en la que estudia la forma democrática del gobierno y la administración de los negocios públicos; y Aristóteles (384 a.C.-323 a.C.), con *La Política*, en la que analiza la organización del Estado e identifica las formas de la administración pública: monarquía, aristocracia y democracia.

Sin embargo, es a Jenofonte (431 a.C.-354 a.C.), con *El Económico*, a quien se le reconoce el mayor aporte para administradores, soldados y caballeros (Lowry, 1997). En su obra indica que el manejo de una propiedad requiere un arte o habilidad; señala, asimismo, que uno de los elementos en operaciones eficientes es el liderazgo. Reconoce también la importancia del liderazgo como medio para realizar coordinaciones adecuadas para conseguir el objetivo y establece el principio de la división del trabajo. El mismo Jenofonte utilizó el término *oikos*, cuya traducción literal es “casa” y a partir de este desarrolló la idea del trabajo rural, integrado por miembros de una familia y esclavos, con la responsabilidad de la familia de gestionar procesos de producción y distribución (Popescu, 28 de agosto de 1964); lo que origina la idea de una empresa familiar.

Más tarde, diversos autores brindaron sus aportes a la administración de alguna manera: Adam Smith (1723-1790), con su teoría de la división del trabajo y la especialización (Robbins & Coulter, 2010); Robert Owen (1771-1858), cuyo

tema de estudio se centró en los recursos humanos; y Charles Babbage (1792-1871), quien apuntó a la eficiencia en la producción.

La Revolución Industrial (1760-1830), como fenómeno socioeconómico, modificó los procesos de producción y sentó las bases para la administración moderna. Con ella se inician los importantes aportes de la escuela de la administración científica y la escuela clásica de administración.

Respecto a la empresa familiar, el enfoque de economía es importante como punto de partida. Así pues, el análisis del comportamiento de los mercados lo brinda la economía y el mercado tiene un efecto muy importante en la continuidad de las empresas, ya que, como ente externo a la organización, influye en lo que será la oferta y demanda de las organizaciones (Nogales, 2013).

Desde un punto de vista económico (Hart, 1989), se trata de establecer un modelo formal de empresa. Se abarca la teoría neoclásica, con los conceptos fundamentales de una organización; una teoría del agente principal, que inicia el análisis de conflictos de intereses en una organización; la teoría de los costos de transacción, que se enfoca en la importancia de los costos de transacción en una organización; y la teoría de los nexos de contrato, que establece que las organizaciones tienen un formato con características estándar.

Una de las últimas tendencias sobre la concepción de una empresa es comprenderla desde un conjunto de derechos de propiedad (Hart, 1989), que hacen converger las demás teorías.

En mi opinión, el tema de la propiedad empieza a tomar importancia en este punto y será un factor importante para la empresa familiar, considerado en los modelos desarrollados para este tipo de empresas.

Además, otro aporte importante de la economía respecto a las empresas familiares proviene de la Escuela Austriaca, representada por Carl Menger, Ludwig Von Mises y Friedrich Hayek, quienes establecen como pauta general, desde el punto de vista económico, la filosofía del “dejar hacer”. Esta filosofía es fundamental y aplicable para las empresas familiares, pues surgen espontáneamente y se organizan libremente, de acuerdo con una oportunidad identificada en el mercado, para una búsqueda de mejora de calidad de vida. Muchas veces se constituyen debido a un tema de necesidad económica familiar, relacionado con el concepto de la acción humana y la ciencia de la praxeología que la estudia (Von Mises, 1980) y que es un pilar de los fundamentos de la Escuela Austriaca. En suma, según esta, el ser humano siempre busca mejorar su bienestar, y esto puede ser facilitado por un ámbito de libertad que propone el enfoque de la economía austriaca y sin la intervención del Estado.

En relación con la continuidad, la filosofía aporta conceptos vinculados al movimiento sobre la continuidad y sucesión. Aristóteles y Platón promovieron y analizaron estos temas, como una cadena espacio-temporal.

En cuanto a la evolución, es importante referirse a Charles Darwin (1809-1882), quien estableció su teoría de la evolución y utilizó su mecanicismo de cambio evolutivo para explicar diferentes fenómenos en diversas áreas. Así pues, el darwinismo filosófico desarrolla el concepto de evolución, y explica que en el mundo todo cambia y busca la supervivencia; muestra, asimismo, preocupación por una teoría de la herencia que permita explicar la transmisión de la generación. Luego, el concepto de evolución, desarrollado por Herbert Spencer

(1820-1903), lo define como un paso de una situación simple a una más compleja y de más armonía; luego deriva sus teorías al marco social, por lo que se le conoce como el padre del darwinismo social (Casadesus, 2013).

Mediante estas teorías, se brinda una visión de la supervivencia de la organización, que se enfrenta a la crisis, en la búsqueda de su propia continuidad.

Por último, la administración burocrática weberiana (Max Weber 1864-1920) implica el dominio del conocimiento, de tal manera que se busca la profesionalización, mediante la transferencia del líder al especialista (Casadesus, 2013).

2.2. Antecedentes de la investigación

2.2.1. Tesis sobre indicadores de la variable independiente: gestión de la empresa familiar

2.2.1.1. Profesionalización

1) Tadeo Basco, R. (2005).

- **Problema general:**

La tesis pretende buscar los elementos de la profesionalización de la empresa familiar y cómo estos se relacionan con la permanencia de las empresas familiares.

- **Objetivo general:**

La investigación propone los siguientes objetivos:

- Elaborar un marco teórico sobre las investigaciones de la empresa familiar, relacionadas con la profesionalización.
- Analizar, ordenar y clasificar la bibliografía sobre el tema de la profesionalización y su relación con la continuidad, para evaluar el grado de avance en el conocimiento.
- Crear un modelo que identifique las relaciones de las dimensiones de la empresa familiar.

- **Instrumento:**

Se realizaron encuestas a las empresas familiares de España y se determinó una muestra de 4450 empresas, de las cuales solo respondieron correctamente 732. Asimismo, se encuestó a familiares en la dirección en empresas con un tamaño entre 50 a 500 trabajadores.

- **Conclusiones:**

En la tesis se indica que estas empresas pueden agruparse a partir de una combinación de su comportamiento, su modelo de gestión y la aplicación del buen gobierno corporativo que utilizan en sus ámbitos funcionales; así como de acuerdo con sus efectos en la relación empresa-familia.

Así, las empresas pueden ser definidas como:

- entidades que carecen de una práctica relevante en su gestión;
- entidades que, en sus gestiones, dan importancia a los aspectos familiares y empresariales; y
- empresas independientes, la cuales tienen separados los aspectos familiares de la gestión (Tadeo, 2005).

2) Rojas Navas, F. (2014).

- **Problema general:**

La tesis plantea la problemática de la continuidad de las empresas familiares, debido a factores internos —como los problemas generados por las relaciones empresa-familia— y factores externos —como las políticas del Estado o las condiciones de mercado—, entre otros.

- **Objetivo general:**

Esta tesis elabora el perfil de las generaciones que asumirán la dirección de las organizaciones, quienes se profesionalizarán y a quienes denomina “hijos de empresas familiares (HPEF)”. Asimismo, define el nivel de compromiso y lealtad de estos hacia la empresa y reconoce la proyección que tienen los HPEF respecto a la continuidad de la empresa.

- **Instrumento:**

Se realizaron encuestas a los HEPF en la Universidad de los Llanos Ezequiel Zamora, en Barinas, Venezuela. Estos alumnos deben de estar cursando los últimos dos años del Programa del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. Se obtuvo una muestra de 157 estudiantes, con 137 encuestas válidas.

- **Conclusiones:**

La presente investigación concluyó que esta nueva generación se encuentra comprometida con la empresa familiar, debido, principalmente, a los valores tradicionales recibidos y a la percepción de la ventaja que brinda la profesionalización a la empresa familiar. Por consiguiente, la nueva generación tiene la intención de permanecer en la empresa, siempre que se busque su modernización (Rojas Navas, 2014).

3) Salomón Salomón, J. (2010).

- **Problema general:**

Se plantea la problemática de la continuidad de las empresas familiares y se señala que su capacidad gerencial es uno de los factores externos que afectan esta continuidad, dentro del ámbito de la sucesión y adaptación de este tipo de empresas.

- **Objetivo general:**

Definir las capacidades desarrolladas por los gerentes generales de estas empresas y sus efectos en su desempeño.

- **Instrumento:**

El estudio se centra en la industria de molinos de trigo peruana, con 24 compañías del sector. Se identificaron ocho empresas familiares, pero solo seis aceptaron participar en la encuesta. Se entrevistó al gerente general y se utilizó el caso del diálogo, mediante entrevistas estructuradas.

- **Conclusiones:**

Esta tesis concluye que la capacidad gerencial más importante es practicar un buen gobierno corporativo, a partir de los puntos de vista y experiencias descritos por los gerentes generales entrevistados. Ejercer un buen gobierno corporativo significa saber manejar discrepancias y consensuar las expectativas familiares y de la empresa a lo largo del tiempo, con el propósito de lograr una armonía laboral, indispensable para la consecución de los objetivos empresariales planificados. Es preciso acotar que esta tesis corrobora la hipótesis de que la capacidad gerencial es dinámica ya que cambia según los ciclos de vida de la organización empresarial (Salomón Salomón, 2010).

2.2.1.2. Buen gobierno corporativo

- 1) Calderón Marmanillo, M.; Vejarano Geldres, A.; Goldstein Flexer, V. (2007).

- **Problema general:**

En términos generales, las relaciones familiares en las empresas familiares afectan de forma negativa su gestión.

- **Objetivo general:**

Se busca analizar la influencia de la dinámica familiar en el buen gobierno corporativo y evaluar cómo la empresa le da uso en su gestión.

- **Instrumento:**

Se realizaron encuestas a profundidad y estructuradas, mediante el análisis de cinco casos de estudio. Se tomó como marco muestral a las empresas del sector textil inscritas en la Sociedad Nacional de Industrias y ubicadas en Lima. Se identificaron las siguientes características: empresas familiares, medianas, con ventas mayores a S/ 2 975 000.

- **Conclusiones:**

Al evaluar la aplicación del buen gobierno corporativo en las empresas familiares textiles, la tesis reveló que no se tiene un manejo formal de este y que su aplicación depende del respeto del marco regulatorio de la misma empresa en la búsqueda de sus objetivos planificados (Calderón Marmanillo, Vejarano Geldres, & Goldstein Flexer, 2007).

2) Echaiz Moreno, S. (2012).

- **Problema general:**

En la presente tesis se sustenta la prioridad de implementar un protocolo familiar, con sus características jurídicas, que sea aplicable a las MYPE.

- **Objetivo general:**

El objetivo es determinar la importancia que tiene el protocolo familiar durante el proceso de sucesión; asimismo, se describe que el protocolo puede tener tres compromisos para hacerlo eficaz y viable: pacto de confianza moral, pacto de confianza contractual y pacto con fuerza o eficacia de terceros. También se establece que el protocolo se puede apoyar en documentos conexos, como el estatuto social, los acuerdos pre y posnupciales y los testamentos.

- **Conclusiones:**

Por consiguiente, en la presente investigación se plantea al protocolo familiar como una importante propuesta de documento administrativo que ayuda a la supervivencia de las PYME familiares peruanas, cuya aplicación puede ampliarse a otras empresas. Es considerado un estudio íntegro que abarca una revisión administrativa y de gestión que comprende “la naturaleza jurídica, la publicidad, el contenido, el marco legal comparado, el plan de inserción y la eficacia de este documento, entre otros temas” (Echaiz, 2012, p. 65).

El estudio incluye una propuesta significativa de protocolo familiar que permitirá la mejora de las medianas empresas familiares a mediano plazo (Echaiz, 2012).

3) Moreno Gómez, J. (2015).

- **Problema general:**

Se determina la importancia de la influencia de las relaciones familiares dentro de las empresas familiares en su organización, así como los efectos que generan en los resultados empresariales.

- **Objetivo general:**

Se busca definir las buenas prácticas de buen gobierno corporativo de las empresas familiares de Colombia, en el contexto de la familia, empresa y propiedad, y establecer cómo su aplicación afecta sus resultados financieros y económicos y los resultados de la riqueza socioemocional.

- **Instrumento:**

Se definió al método del caso como instrumento por aplicar. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a cuatro empresas, de segunda o mayor generación, de distintos sectores, con trayectoria y reconocimiento en la región, tanto nacional como internacionalmente.

Las entrevistas se realizaron a miembros de la familia, propietarios y directores.

- **Conclusiones:**

Luego del análisis de casos y de un análisis cualitativo, se determinan conclusiones, desde la perspectiva de las estructuras de gobierno en la familia, empresa y propiedad.

- Por la estructura de gobierno en la familia:

En relación con el protocolo, se define que no es relevante tenerlo para afectar los resultados de la empresa. La Asamblea de Familia y Consejo de Familia son organismos que apoyan a la mejora en las relaciones entre los familiares.

- Por la estructura de gobierno en la propiedad:

La presencia y control de los familiares en los diversos órganos de gobierno es una característica de las empresas familiares. Asimismo, la unión, armonía,

comunicación y compromiso son factores que ayudan a las relaciones entre los familiares, lo que apoya la adscripción de los objetivos familiares con los objetivos empresariales. Este tipo de empresas son adversas al riesgo y prefieren bajar la entrega de dividendos para financiar nuevos proyectos sin buscar financiamiento externo.

- Por la estructura de gobierno en la empresa:

No existe relación directa entre tener un directorio como una buena práctica de buen gobierno corporativo y la rentabilidad de la empresa familiar. Normalmente, estos directorios están conformados básicamente por familiares, en la búsqueda de mantener el control, que alinea los intereses de la familia con la empresa. La presencia de directores no familiares no garantiza la mejora en los resultados (Moreno, 2015).

4) Molina Alfaro, C.; Rumie Castañón, E. (2013).

- **Problema general:**

Se plantea como problema la continuidad de las empresas familiares, dentro del ámbito de las PYME de la región Valparaíso, Chile, en vista de que carecen de un gobierno profesionalizado.

- **Objetivo general:**

Esta tesis busca el desarrollo de un marco teórico para el estudio del buen gobierno corporativo y confirmar la no profesionalización de la gestión de las

PYME; propone también un modelo de gobierno para este tipo de empresas y la implementación de conceptos que puedan aplicar a su realidad.

- **Instrumento:**

Se aplicarán encuestas a altos directivos de empresas familiares (propietarios, directores, gerentes generales o gerentes) identificadas en la Quinta Región de Valparaíso, Chile.

Se identificaron 2553 empresas familiares PYME y se trabajarán 50 encuestas, según los siguientes criterios: 10 años de antigüedad, familiares y pertenecientes a la Quinta Región.

- **Conclusiones:**

Se ha definido que las empresas familiares muestran rechazo a tomar créditos bancarios. Asimismo, se ha encontrado que no cuentan con un consejo familiar ni con protocolo. Por último, se determinan dos elementos principales para una mejor gestión de la empresa familiar: la estructura organizacional y el proceso de captación de talentos para cubrir los puestos de esta estructura (Molina & Rumie, 2013).

5) Polo Castro, K.; Vidaurre Cruz, K. (2014).

- **Problema general:**

Se reconoce la relevancia de estas empresas en la economía del país; sin embargo, se identifican los problemas que puede causar la presencia de la familia, que genera sus propios conflictos internos y que puede afectar el desarrollo de la empresa y el proceso de sucesión.

- **Objetivo general:**

El objetivo es definir y analizar el correcto desarrollo del buen gobierno corporativo en la gestión de las empresas familiares peruanas que no cotizan en bolsa; asimismo, establecer pautas para implementar políticas de buen gobierno corporativo y analizar su desarrollo en empresas familiares peruanas, consideradas exitosas por sus trayectorias.

- **Instrumento:**

Se realiza un análisis de tres grandes grupos económicos de importantes empresas: Grupo Brescia, Grupo Graña y Montero y Grupo Romero, como casos de éxito, para evaluar sus acciones y definir sus efectos en la gestión.

- **Conclusiones:**

Se establece la importancia de los órganos como el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar. Asimismo, se han identificado las pautas de éxito en los grandes grupos empresariales de estudio y se establece la necesidad de

implementar principios, normas y órganos de buen gobierno corporativo para impulsar una mejor gestión en las PYME (Polo & Vidaurre, 2014).

2.2.1.3. Planeamiento estratégico

1) Tomalá Peralta, A. (2017).

- **Problema general:**

La tesis delimita de manera concreta los principales factores que afrontan las empresas familiares y su perdurabilidad, en el contexto de la zona de la costa del Ecuador. Se centra en los temas relacionados con la futura sucesión y se establecen los lineamientos con la utilización de un plan estratégico que lleve a este proceso a un éxito empresarial.

Busca determinar la importancia de la presencia de un plan estratégico en las empresas familiares de Guayaquil, para incrementar las posibilidades de continuidad.

- **Objetivo general:**

La investigación tiene como fin diseñar un plan estratégico que establezca las pautas y brinde factores que colaboren con la permanencia de las empresas familiares de Guayaquil.

- **Instrumento:**

Se realizaron encuestas a 28 empleados que forman parte de una empresa familiar del sector comercial, en la ciudad de Guayaquil. Se plantearon preguntas sobre aspectos de la continuidad de las empresas familiares.

- **Conclusiones:**

Se define al planeamiento estratégico como una herramienta importante, con efectos en el rendimiento y continuidad de una empresa familiar; sin embargo, las pequeñas empresas familiares carecen de esta, debido a que se prefiere que sean los mismos integrantes quienes tomen las decisiones de manera práctica. Se ha identificado a los factores como la unidad familiar y el compromiso como aquellos que actúan como apoyo en el caso de las empresas familiares pequeñas que carecen de un planeamiento estratégico (Tomala Peralta, 2017).

- 2) Díaz Sáenz, J. (Strategic planning and implementation processes impacting small business success in Mexico: A correlational study, 2010).

- **Problema general:**

La tesis afirma que las pequeñas empresas son importantes para el desarrollo del país, pues son base del sostenimiento y crecimiento de las economías, porque generan nuevas fuentes de empleo. La continuidad de las pequeñas empresas se ha convertido en un factor estratégico en las economías de los países en desarrollo. Se establece que el 50% de las pequeñas empresas mexicanas fracasan en los primeros tres años de operaciones.

- **Objetivo general:**

El estudio cuantitativo determinará el grado en que los niveles del planeamiento estratégico y los procesos de su implementación afectan el éxito de la gestión de las pequeñas empresas.

- **Instrumento:**

Se realizaron encuestas a 235 propietarios o ejecutivos de pequeñas empresas de la ciudad de Torreón, México, registradas en el Sistema de Registro de Emprendedores de México.

- **Conclusiones:**

En el presente estudio, los resultados registraron una correlación estadística significativa entre el planeamiento estratégico con el éxito del negocio.

La investigación ha demostrado que las pequeñas empresas tienen altas posibilidades de éxito si los procesos del planeamiento estratégico son ejecutados (Díaz Sáenz, 2010).

3) Furman M. (2009).

- **Problema general:**

Se reconoce la importancia de la participación de la empresa familiar en la economía y el empleo de los Estados Unidos. Asimismo, se define el problema de la continuidad de este tipo de empresas; cuyo fracaso preocupa a los investigadores.

- **Objetivo general:**

El objetivo es comprender las relaciones que existen entre los modelos de negocios, los procesos del planeamiento estratégico, los factores ambientales, el liderazgo y su influencia en la sostenibilidad en tres empresas familiares.

- **Instrumento:**

Se realizaron 20 entrevistas a varios miembros de los equipos de planeamiento estratégico de tres empresas familiares del sector industria y bebidas, localizadas en Pensilvania y Nueva Jersey. Se utilizó la metodología del caso y se compararon los resultados. Se entrevistó a propietarios, gerentes generales y a otros ejecutivos encargados del planeamiento estratégico en estas empresas.

- **Conclusiones:**

Se ha determinado que el proceso del planeamiento estratégico es crítico respecto a la sostenibilidad de las empresas familiares.

Las tres empresas reconocieron la importancia de la participación de miembros no familiares en el directorio, quienes brindaron aportes importantes relacionados con el más alto nivel del planeamiento estratégico (Furman, 2009).

2.2.2. Tesis sobre indicadores de la variable dependiente: continuidad

2.2.2.1. Desempeño

- 1) Gimeno Sandig, A. (2004).

- **Problema general:**

La condición de familia conduce a resultados que pueden ser negativos o positivos en la empresa familiar, de tal manera que puede ser la causa del término de su continuidad.

- **Objetivo general:**

La tesis busca determinar los efectos en el desempeño de las empresas familiares debido a sus características propias.

El trabajo trata de definir e identificar:

- ¿Cómo afecta la condición familiar al desempeño de la compañía?
- ¿Existen características internas que influyan en que el efecto sea positivo o negativo?

- **Instrumento:**

Se realizaron encuestas a 235 empresas familiares de Madrid.

- **Conclusiones:**

El estudio muestra que los resultados obtenidos indican que la condición de familiar afectará al desempeño de forma positiva o negativa, según las decisiones que tome la familia empresaria (Gimeno, 2004).

2) Madueño Herrera, J. (2009).

- **Problema general:**

Se reconoce la importancia de las PYME familiares en Europa, respecto a su aporte en la economía y en el empleo. Asimismo, existe una preocupación por comparar a las empresas que son familiares y no familiares, y los efectos en los resultados que generan, debido a las diferentes eficiencias que pueden alcanzar.

- **Objetivo general:**

La tesis busca establecer las diferencias de los logros de las PYME familiares y no familiares, y determinar los factores que inciden en estas empresas, especialmente en las familiares. Entre los factores por analizar están la estructura financiera, el costo de los recursos económicos, la educación del gerente, la alineación estratégica, entre otros.

- **Instrumento:**

Se realizaron encuestas a 422 pequeñas y medianas empresas de la zona de Andalucía, España, considerando el periodo 2001-2007.

- **Conclusiones:**

Entre las principales conclusiones, vinculadas con el presente estudio, se encontró que las PYME no tienen una política desarrollada para elaborar planes estratégicos formales y detallados. Asimismo, se confirmó la falta de formación del gerente general, principalmente en las pequeñas empresas familiares. Por último, se comprobó que la estructura de la propiedad no es una condición que afecte la eficiencia de las PYME (Madueño Herrera, 2009).

2.2.2.2. Sucesión

- 1) Barrantes Delgado, P.; Chávez de la Puente, G.; Romero Lozano, C. (2014).

- **Problema general:**

En la tesis se afirma que las empresas familiares son, generalmente, pequeñas y medianas, y se destaca su importancia nacional, debido a que generan trabajo. Ello influye en un efecto multiplicador en la economía y realza los niveles productivos de generación de riqueza. Estas empresas son, además, el escenario donde progresan empresarios responsables y el ambiente para que varias familias consigan un mejor desarrollo socioeconómico. Sin embargo, el presente estudio aborda la problemática de la continuidad de estas empresas: solo el 20% llega a la segunda generación y el 5%, a la tercera. Es preciso indicar que diversos factores inciden en la desaparición de los negocios familiares de medianas empresas, como la combinación de roles familiares y profesionales, que repercute considerablemente; así como la ausencia de planificación estratégica, la resistencia al cambio e innovación, entre otros, que, si no se revierten con un proceso de profesionalización adecuado y a tiempo, pueden suponer problemas mayores. No obstante, existen varios casos de éxito de empresas que han superado diversos problemas.

- **Objetivo general:**

Se pretende establecer los efectos de la comunicación en la organización, principalmente en el desarrollo de la estrategia del negocio, el logro de sus objetivos, crecimiento y continuidad.

- **Instrumento:**

Entrevistas a cinco profesionales con experiencia de trabajo en empresas familiares, en las áreas de comunicación y desarrollo profesional.

- **Conclusiones:**

El presente estudio pone énfasis en la gestión de la comunicación, que es un factor transversal relacionado con la cultura familiar y organizacional; en las etapas de transición generacional empresarial; en el impulso a la innovación que conduzca al crecimiento y que es fundamental para que estas empresas logren mantenerse exitosamente en el tiempo.

Establece la importancia de la profesionalización de los miembros y del negocio, principalmente en el proceso de crecimiento, en el cual se hace necesaria la implementación de órganos de gobierno, con énfasis en la comunicación (Barrantes Delgado, Chávez de la Puente, & Romero Lozano, 2014).

2) Schumacher, A. (2015).

- **Problema general:**

Se presenta el problema de la continuidad de las empresas familiares, en este caso, enmarcada en la realidad e importancia de este tipo de empresas, para la economía y el empleo en el Brasil. Se sustenta la preocupación en la desaparición de estas empresas, con el proceso del pasar entre las

generaciones. Se reconocen los problemas que se suscitan en las empresas familiares, al presentarse dos sistemas que alcanzan a fusionarse: la empresa y la familia.

- **Objetivo general:**

Se busca analizar el proceso de la sucesión, mediante la investigación de las principales variables y factores (entorno económico, organizacional, régimen de sucesión, órganos gubernamentales) que puedan influir y que establecen el éxito de su proceso.

- **Instrumento:**

Se aplicaron encuestas telefónicas a 230 empresas familiares del sector agronegocios, en la provincia del Paraná, Brasil.

- **Conclusiones:**

La tesis analiza, a partir de un enfoque integrador, el proceso de sucesión y considera todos los factores que pueden influir. En este sentido, se identificaron los principales factores que determinan el éxito en la sucesión de estas empresas, su importancia en la sucesión e independencia de acuerdo con el tipo de empresa; este último punto, es el elemento referencial central del presente estudio. Es preciso acotar que la sucesión empresarial y su respectivo éxito no deben dirigirse a factores objetivos, sino a criterios subjetivos, debido, principalmente, a que las relaciones interpersonales entre los integrantes familiares pueden influir de manera concreta en la supervivencia de la organización empresarial y a que las relaciones de familia no se han estropeado

y prevalece la armonía como eje del éxito de sucesión. El presente estudio brinda un aporte teórico significativo en relación con el dinamismo familiar, la estrategia de planificación y el clima armonioso familiar como factores indispensables del éxito de sucesión investigado (Schumacher, 2015).

3) Cabrera Suárez, M. (1998).

- **Problema general:**

Se han definido tres problemas:

- Definir y aclarar conceptos relacionados con la sucesión, mediante la revisión de literatura sobre la empresa familiar.
- Desarrollar un marco teórico que integre los conceptos que se requieren para esta tesis y futuras investigaciones, lo que implica analizar el problema de la sucesión desde diferentes perspectivas.
- Identificar y comprender los factores que afectan y definen el éxito en el proceso de sucesión.

- **Objetivo general:**

En función de los problemas identificados, se plantean los siguientes objetivos:

- Realizar un marco teórico para estudiar la sucesión en este tipo de empresas.
- Identificar y describir los factores que influyen en la sucesión en una empresa de este tipo.

- Determinar los factores cruciales y el nivel de influencia que tiene en el éxito de la sucesión.

- **Instrumento:**

Se adoptó la metodología del estudio del caso; en una primera etapa se escogieron 260 empresas familiares ubicadas en la zona de las Islas Canarias, a las que se enviaron las encuestas para que las respondan, y sobre estas respuestas se escogieron siete casos, a los que se aplicaron encuestas en profundidad y revisión documental.

- **Conclusiones:**

Se han definido factores de influencia sobre la sucesión. Asimismo, se han identificado diferentes perspectivas: la perspectiva del predecesor, el enfoque del sucesor, la perspectiva de las relaciones interpersonales, así como la influencia del sistema familiar, del sistema empresarial y del entorno (Cabrera Suárez, 1998).

4) García Rodríguez, A. (2015).

- **Problema general:**

Se plantea el proceso de sucesión en las empresas de familia considerando la preparación del sucesor, la transición y el pase de las responsabilidades, para poder enfrentar un cambio generacional.

- **Objetivo general:**

La tesis tiene como objetivo “diseñar un plan de sucesión para una empresa familiar” (2015, p. 11) cuyo giro son los servicios financieros.

- **Instrumento:**

Se realizó un *focus group* dirigido a cinco altos funcionarios de una empresa familiar; además se realizaron entrevistas por competencias,

- **Conclusiones:**

Se establece la importancia de tener un planeamiento de la sucesión y de delimitar sus alcances y contingencias. Además, se debe considerar que, en el tema de la sucesión, existe una carga emocional que afecta este proceso. Asimismo, se determinaron dos factores que se deben de tomar en cuenta en el proceso de sucesión: definir el perfil del sucesor y conocer la situación familiar y de la empresa. El presente estudio señala que este proceso de sucesión experimentará cierta resistencia al cambio; sin embargo, dicha resistencia inicial se debe a varias causas, entre las cuales se identificaron: “la falta de información, los factores culturales, la retención del poder, el miedo al fracaso y los beneficios que trae consigo planear la sucesión, entre otras” (García Rodríguez, 2015, p. 50).

5) Solano Gallegos, A. (2017).

- **Problema general:**

Se trata de medir en qué nivel el relevo y transferencia influyen en la permanencia de las empresas de familia en Cuenca, Ecuador.

- **Objetivo general:**

Establecer en qué medida influye la sucesión en la permanencia de las empresas de familia en Cuenca, Ecuador.

- **Instrumento:**

Se realizó una encuesta a gerentes o a directores de empresas familiares con más de 25 años de operación. Se calculó una muestra de 145 empresas, ubicadas en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

- **Conclusiones:**

Se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) La sucesión es un factor determinante de la permanencia de la empresa.
- 2) El relevo y la transferencia influyen directa y significativamente en la permanencia de la empresa.

- 3) La profesionalización de la empresa interviene de manera determinante en su permanencia.
- 4) La formación del sucesor interviene directa y significativamente en la permanencia de la empresa (Solano, 2017).

2.2.2.3. Riqueza socioemocional

- 1) Zavala Angulo, A. (2016).

- **Problema general:**

El proceso estratégico es diferente en las empresas familiares y en las empresas no familiares. Las características específicas propias de la primera hacen que desarrollen capacidades estratégicas distintivas, basadas en factores como “la reputación, la cultura corporativa y la transferencia de conocimiento” (2016, p. 14).

- **Objetivo general:**

Comparar, entre empresas familiares y empresas no familiares, el efecto de la riqueza socioemocional en las orientaciones estratégicas y finalmente en los resultados organizacionales.

- **Instrumento:**

Como herramienta de recolección de datos se aplicó el cuestionario a 306 propietarios y gerentes de pequeñas, medianas y grandes empresas, con promedio de antigüedad de 20 años, en México.

- **Conclusiones:**

Los resultados demostraron que la riqueza socioemocional influye positivamente en los resultados organizacionales, si se consideran las dimensiones del constructo: “el control y la influencia familiar, la identificación de la familia con el negocio, los vínculos sociales, los lazos emocionales entre los miembros familiares y la sucesión transgeneracional” (Zavala Angulo, 2016, p. 146).

2.2.2.4. Continuidad

1) Escamilla García, A. (2015).

- **Problema general:**

Se plantea el problema de la continuidad de las empresas familiares, principalmente entre la segunda y tercera generación. Para ello se describen los principales factores que influyen en las empresas familiares: gobierno, sucesión, cultura y profesionalización.

- **Objetivo general:**

Generar un modelo conceptual que represente las interacciones y describa el comportamiento de los factores de gobierno, sucesión, cultura y profesionalización de una empresa familiar cuyo giro es el alquiler bienes muebles.

- **Instrumento:**

Se utilizó el método del caso y se seleccionó una empresa cuyo giro es la venta y alquiler de grúas industriales.

- **Conclusiones:**

Se comprobó el modelo, en el cual se demostró que los factores de gobierno, sucesión, cultura y profesionalización influyen en la continuidad de las empresas familiares (Escamilla A. , 2015).

2.2.3. Tesis sobre sector pesca

1) Gonzales Villalba, J. (2017).

- **Problema general:**

Se presentan varios problemas en el sector pesca: disminución de rendimientos, regulación del recurso, pesca excesiva, entre otros.

- **Objetivo general:**

Analizar la gestión pesquera, mediante modelos de predicción, para la toma de decisiones eficientes.

Se busca mejorar el indicador rendimiento máximo sostenible (RMS), mediante modelos econométricos.

- **Instrumento:**

Se analizó, preparó y aplicó un modelo biológico-económico a la pesca de anchoa en el mar Cantábrico. Se utilizó data histórica para las predicciones de los modelos econométricos y se incorporaron una serie de variables.

- **Conclusiones:**

Se establece un modelo teórico alternativo que indica que es necesario un análisis exhaustivo para definir las cuotas de pesca conservadoras, para el mantenimiento sostenible del recurso (Gonzales Villalba, 2017).

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Generalidades

2.3.1.1. Estado de la revisión de literatura

El tema de las empresas familiares es relativamente joven en el ámbito de la investigación. Se trata de un tema complejo y muy amplio, y en este proceso de revisión de literatura se busca identificar las principales variables e indicadores del presente estudio.

En la investigación documentaria que se realizó, se detectaron principalmente artículos en revistas científicas, que se constituyeron en una base importante para esta investigación; por el contrario, no existe una bibliografía amplia en libros.

La legitimidad e importancia de los temas de estudio sobre las empresas familiares se presenta desde fines de la década de 1990 e inicios del año 2000. Se han publicado artículos sobre empresas familiares en revistas especializadas, como *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Organization Science*, *Journal of Finance*, entre otras (Sharma, Melin, & Nordqvist, 2014). Asimismo, se cuenta con diversos estudios de las principales revistas que publican temas de empresas familiares.

A continuación, se presentan, en el cuadro 3, las principales revistas al respecto (Benavides-Velasco, Quintana-García, & Guzmán-Parra, 2013).

Cuadro 3. Principales revistas que publican sobre temas de empresas familiares (1961-2008).

	Journals	Número de artículos (1961-2008)	% de todos los papers sobre family business en SCCI (*)
1	"Family Business Review"	417	59.3%
2	"Entrepreneurship Theory and Practice"	55	7.8%
3	"Journal of Small Business Management"	38	5.4%
4	"Journal of Business Venturing"	25	3.6%
5	"Business History"	15	2.1%
6	"Journal of Business Research"	13	1.8%
7	"International Small Business Journal"	11	1.6%

* (SCCI : Social Science Citation Index)

Fuente. Elaborado a partir de Benavides-Velasco, Quintana-García y Guzmán-Parra (2013).

Adicionalmente, en la Revisión de Literatura de Harms (2014), se recurrió a una muestra de 267 artículos, seleccionados para realizar una revisión de literatura, de la cual se obtuvieron las siguientes revistas (ver cuadro 4):

Cuadro 4. Principales revistas para la muestra. Publicaciones sobre temas de empresas familiares

	Journals	Número de artículos	% de la Muestra
1	"Family Business Review"	88	32.96%
2	"Entrepreneurship Theory and Practice"	25	9.36%
3	"Journal of Family Business Strategy"	24	8.99%
4	"Journal of Business Research"	12	4.49%
5	"Journal of Small Business Management"	11	4.12%
6	"Journal of Business Venturing"	10	3.75%
7	"Journal of Management Studies"	7	2.62%

Fuente. Harms (2014).

Por su parte, De Massis, Sharma, Chua y Chrisman (2012) realizan un análisis de 734 artículos, durante los años 1996-2010. En el cuadro 5 se muestran las principales revistas que publican artículos sobre empresas familiares.

Cuadro 5. Principales revistas que incluyen artículos sobre empresas familiares (1996-2010).

<u>Revistas</u>	<u>No Artículos sobre Empresas Familiares</u>	<u>%</u>
"Family Business Review"	332	45.23%
"Entrepreneurship Theory and Practice"	97	13.22%
"Journal of Business Venturing"	32	4.36%
"Journal of Small Business Management"	30	4.09%
"Electronic Journal of Family Business Studies"	28	3.81%
"International Small Business Journal"	24	3.27%
Otros	191	
Total	734	

Fuente. Elaborado sobre la base de De Massis, Sharma, Chua y Chrisman (2012).

Como se puede apreciar, según el punto de vista de diversos investigadores, la revista *Family Business Review* es la principal, a escala internacional, entre aquellas especializadas en el tema. En la presente investigación se ha recurrido a varios artículos de esta revista.

Como revistas adicionales figuran "*Entrepreneurship Theory and Practice*" y a "*Journal of Small Business Management*".

Por otro lado, se ha realizado una recopilación de los principales autores, quienes han publicado artículos sobre empresas familiares (Debicki, Matherne III, Kellermanns, & Chrisman, 2009). Se trata de una revisión de los principales investigadores, medidos con los más altos índices en investigación (se considera coautores, número de publicaciones, *ranking* de las revistas en las que han publicado, etcétera). En el cuadro 6 se presenta la relación de los investigadores más productivos en temas de empresas familiares.

Cuadro 6. Principales autores con índices más altos sobre calidad en las revistas

	Autor	Índice		Autor	Índice
1	"Lloyd Steier"	"10.3"	14	"Frank Hoy"	"3.80"
2	"James J. Chrisman"	"9.42"	15	"Kimberley A. Eddleston"	"3.10"
3	"Jess H. Chua"	"9.15"	16	"Ramona K.Z. Heck"	"3.00"
4	"Pramodita Sharma"	"6.03"	17	"Michael D. Ensley"	"2.97"
5	"Franz W. Kellermanns"	"6.00"	18	"Luis Gómez-Mejía"	"2.87"
6	"Joseph H. Astrachan"	"4.84"	19	"Paul Westhead"	"2.87"
7	"Shaker A. Zahra"	"4.55"	20	"Richard Dino"	"2.87"
8	"W. Gibb Dyer Jr."	"4.45"	21	"Timothy Habbershon"	"2.75"
9	"Michael H. Lubatkin"	"4.33"	22	"Mattias Nordvist"	"2.66"
10	"Danny Miller"	"4.30"	23	"Eric Gedajlovic"	"2.30"
11	"Michael Carney"	"4.20"	24	"Carole Howorth"	"2.28"
12	"William S. Schulze"	"4.07"	25	"Katiuska Cabrera-Suarez"	"2.23"
13	"Isabelle Le Breton - Mille"	"3.95"			

Fuente. Debicki, Matherne III, Kellermanns y Chrisman (2009).

Varios de estos autores han sido citados en la presente tesis, como fuente de investigación.

La revisión de literatura demuestra un proceso de maduración en los últimos años, pues se parte de una bibliografía incipiente en la década de 1960 y posteriormente se identifica una mayor preocupación de los investigadores. Así pues, se ha determinado la relevancia de estas empresas en la economía de

los países, en el desarrollo de empleo y en el emprendimiento; asimismo, se han puesto de relieve los problemas que tienen este tipo de empresas.

A su vez, se ha determinado su desaparición en el tiempo y la necesidad de establecer procesos de sucesión de una generación a otra para garantizar su continuidad.

La presencia de revistas especializadas reitera y comprueba este interés y preocupación como materia de estudio en los últimos años.

Algunas revistas especializadas en pesca son el *Boletín del Sector Pesquero* (Ministerio de la Producción), el *Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola* (Ministerio de la Producción) y *Pesca Responsable* (Sociedad Nacional de Pesquería).

2.3.1.2. Las empresas familiares

a) Definición, características y factores principales de la empresa familiar

a.1) Definición

Reconocidos investigadores definen a este tipo de empresa como un negocio administrado con la finalidad de seguir la visión del negocio, desde el control de los propietarios de una misma familia, cuyo fin es la continuidad de las futuras generaciones. Al respecto, Sharma, Melin y Nordqvist (2014); Chua, Chrisman y Sharma (1999), y Sharma, Chrisman y Chua (1997), en su definición de empresa familiar, establecen las dimensiones de propiedad/dirección familiar,

implicación familiar/subsistemas interdependientes y la transferencia generacional.

En el ámbito internacional existen instituciones como European Family Businesses (antes denominada European Group of Owner Managed and Family Enterprises), Family Business Network y la Universidad IESE de Navarra, que comparten una definición de empresa familiar, de acuerdo con cuatro características. Tapies (2011), quien las toma en cuenta, establece estas particularidades para las empresas familiares:

- La mayoría de las acciones con derecho a voto son de propiedad de la familia fundadora de la empresa (o en posesión de cónyuge, o herederos).
- Tienen mayoría de los votos, los cuales pueden ser directos o indirectos.
- La familia tiene, al menos, un representante involucrado en la gestión o gobierno de la firma.
- La persona que fundó la empresa, o sus descendientes, posee el 25% del capital con derecho a voto (referido al caso de las empresas que cotizan) (<https://empresafamiliar.iese.edu/>)

En el Perú, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006), la empresa familiar tiene las siguientes características:

“Una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa.

Existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa.

Los miembros de la familia consideran la transferencia de propiedad a otras generaciones” (2006, p. 22).

Finalmente, las investigaciones de autores clásicos resaltan tres características de las empresas familiares (Ward & Dolan, 1998; Casillas Bueno, Díaz Fernández, & Vásquez Sánchez, 2005; Gallo M. Á., 1995; Gallo & Vilaseca, 1996) que se adoptan en la presente tesis:

- La propiedad o el control de la empresa es de la familia.
- Hay participación de miembros de la familia en el proceso de gestión o dirección de la empresa.
- Se pone de relieve la intención de mantener el proceso de sucesión y permanencia de la propiedad de la empresa en próximos periodos (deseo de continuidad).

En este sentido, se debe resaltar la capacidad que debe de tener la familia para poder tomar las decisiones más importantes vinculadas con las principales estrategias de la empresa; asimismo debe haber miembros de la familia que participen de la gestión de las operaciones de la empresa y además buscar la permanencia de la empresa en el largo plazo.

a.2) Características

Especialistas en el tema indican que la característica fundamental es la intención y la posibilidad de los actuales dueños de mantener y transferir el control a través de las siguientes generaciones, con visión de continuidad de su

permanencia en la empresa (Chua, Crisman, & Sharma, 1999; Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009; Zellweger, 2017).

Las empresas familiares básicamente contienen dos sistemas: empresa y familia. Ambos tienen características propias e interactúan entre sí, lo que genera que el desarrollo de las operaciones, el proceso de decisiones y la adopción de políticas tengan sus propias particularidades.

Las empresas familiares conviven en un ambiente en el cual hay elementos familiares y elementos empresariales que se superponen y dan paso a una serie de situaciones que debe manejar la gerencia de las empresas familiares. En suma, parte del reto es mantener un equilibrio entre ambos, para buscar la continuidad de la empresa.

Es así que, en una empresa familiar, resaltan las siguientes características: la propiedad está bajo control de una o varias familias; en la gestión se encuentran miembros de la familia controladora y, lo más importante, se tiene la intención de mantener en el tiempo el control de la empresa por parte de la familia.

Una de las principales características de las empresas familiares es la búsqueda de satisfacción no necesariamente monetaria. De este modo, temas como la reputación, sentirse reconocido por la sociedad y por su personal, entre otros, son factores importantes para las familias que manejan estas empresas. Este enfoque podría ser la causa de problemas en la gestión o, de lo contrario, ser una ventaja.

a.3) Atributos ambivalentes

Tagiuri y Davis (1996), en uno de los artículos clásicos del tema sobre empresas familiares, plantean un modelo de análisis de las variables inherentes a ellas, que denominan “atributos bivalentes de la empresa familiar”, mediante la definición de características propias de la empresa familiar, que presentan ventajas y desventajas.

A su vez, Zellweger (2017), según esta línea, adapta este análisis de características de la siguiente manera (ver cuadro 7).

Cuadro 7. Características de las empresas familiares: atributos bivalentes de la empresa familiar

Atributo	Aspecto positivo	Aspecto negativo
Roles simultáneos	Fuerte lealtad. Eficiente proceso de toma de decisiones.	Ansiedad; confusión en las normas. Se mezclan temas de la familia con la empresa. Se pierde objetividad.
Orientación a largo plazo	Se puede tolerar la incertidumbre de alcanzar resultados positivos.	Complacencia, inercia , renuencia a tomar oportunidades.
Identidad compartida	Lealtad, fuerte sentido de la misión. Toma de decisiones más objetiva.	Fastidio por sentirse muy observado. Resentimiento hacia la familia y la empresa.

Fuente. Zellweger (2017).

Estas características muestran los dos aspectos de las empresas familiares: familia y empresa. Por su parte, el tema de la lealtad como un factor positivo es importante y se vincula con la riqueza socioemocional que relaciona a los trabajadores con la familia. Se presenta como la situación de contratar familiares, con quienes se desarrolla esta relación de lealtad, pero que a la vez

genera situaciones de paternalismo desde la gerencia, lo que produce malestar en el clima laboral.

a.4) Ciclo de vida de la empresa familiar

De acuerdo con Dodero (2008), se presentan sucesivas crisis entre las “etapas de la vida de una empresa familiar”, lo que puede apreciarse en la figura 1.

De esta manera, se parte por el socio fundador, en la primera etapa, quien hace predominar su punto de vista como emprendedor, ha visto la oportunidad de negocio y, de manera asertiva, guía a la empresa, a la vez que ejerce varias funciones en paralelo, las cuales realiza bien en un principio.

En este contexto se presenta la primera crisis debido a la falta de delegación. Es en este punto que se hace necesario incorporar nuevo personal. Ello genera desconfianza en el fundador, respecto a su capacidad de ejercer las funciones que desarrollaba con éxito hasta entonces.

En esta segunda etapa, el fundador debe demostrar sus habilidades de líder, de comunicador eficaz, para buscar el crecimiento de la empresa.

La segunda crisis se manifiesta con el ingreso a la empresa de los hijos. Así pues, se presenta la superposición de roles del padre, socio fundador en el hogar y en el trabajo. Entre el socio fundador y sus hijos aparecen diferencias sobre cómo debe administrarse la empresa, pero finalmente, gracias a su fuerte liderazgo, impone su visión de negocio y el orden entre los hijos.

El ingreso de los hijos a la empresa origina una tercera etapa de crecimiento. Surgen nuevos puntos de vista, se incorporan nuevos objetivos y estrategias aceptadas por el socio fundador, quien las adopta en el contexto de lo que considera la visión y la cultura impuestas por él.

La tercera crisis se presenta con el fallecimiento del socio fundador. En este momento, se evidencia la necesidad de haber realizado un planeamiento de la sucesión adecuado, con una participación activa del fundador.

En esta situación, se presenta la cuarta etapa: se incorpora un buen gobierno corporativo profesional. Los hijos deben dejar de lado sus propios intereses y buscar un consenso sobre quién debe dirigir la empresa; asimismo, es preciso establecer los organismos necesarios para que se ordene el proceso de toma de decisiones y se alcancen los fines de la familia y de la empresa.

La cuarta crisis podría presentarse debido a la ausencia de transparencia, responsabilidad y equidad en el gobierno de la empresa familiar. Esta situación podría generar conflictos entre los miembros de la familia.

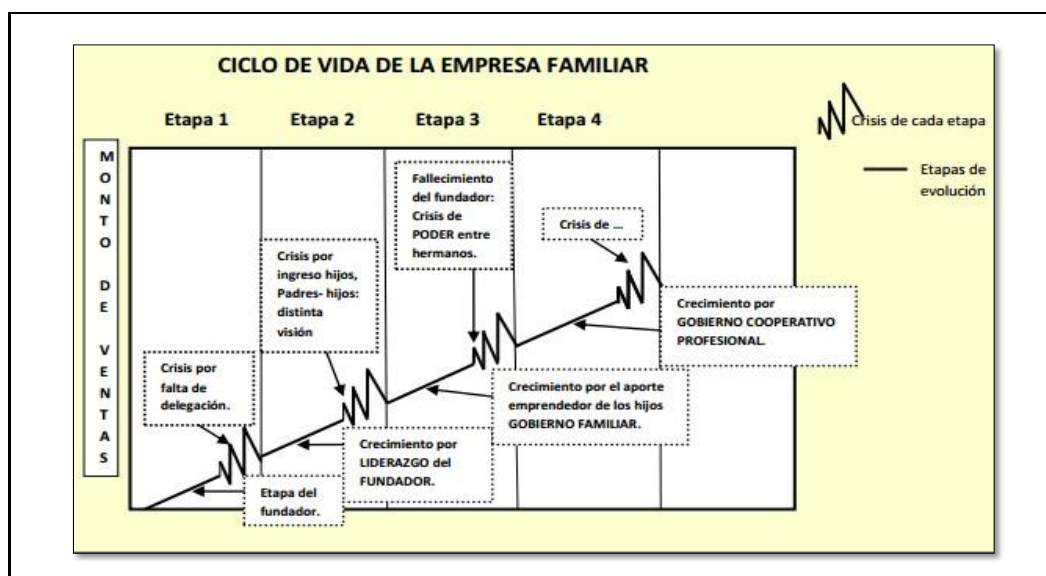


Figura 1. Ciclo de vida de la empresa familiar. Fuente. Dodero (2008).

Este análisis de la vida de la empresa familiar es un interesante aporte, pues, al ubicar en qué etapa se está, se pueden prever las acciones del caso, para poder salvar las crisis al final de cada fase e identificar las acciones y mecanismos que serán necesarios, como, por ejemplo, la planificación de la sucesión, la presencia de un protocolo, la institucionalización de la empresa, entre otros.

Se debe destacar que, en los inicios de la vida de una empresa familiar, la familia, como sistema, es un factor sustancial que brinda ventajas, como su participación, en vista del compromiso y confianza que aporta.

Sin embargo, a medida que las empresas familiares van creciendo, empiezan a surgir algunas situaciones de conflicto, debido a la mezcla de los factores del sistema familiar y sus relaciones dentro de un ámbito laboral (comparaciones, preferencias, falta de equidad en el trato a los familiares trabajadores, entre otros).

Tomando en cuenta el ciclo de vida de las empresas familiares desarrollado anteriormente, el presente estudio está dirigido a las empresas familiares ubicadas en la primera generación y que están preparándose para el primer proceso de sucesión. Estas empresas familiares, en esta primera etapa, tienen como factores principales presentes la visión, el liderazgo y la cultura familiar (Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones, 2014), de acuerdo con la figura 2.

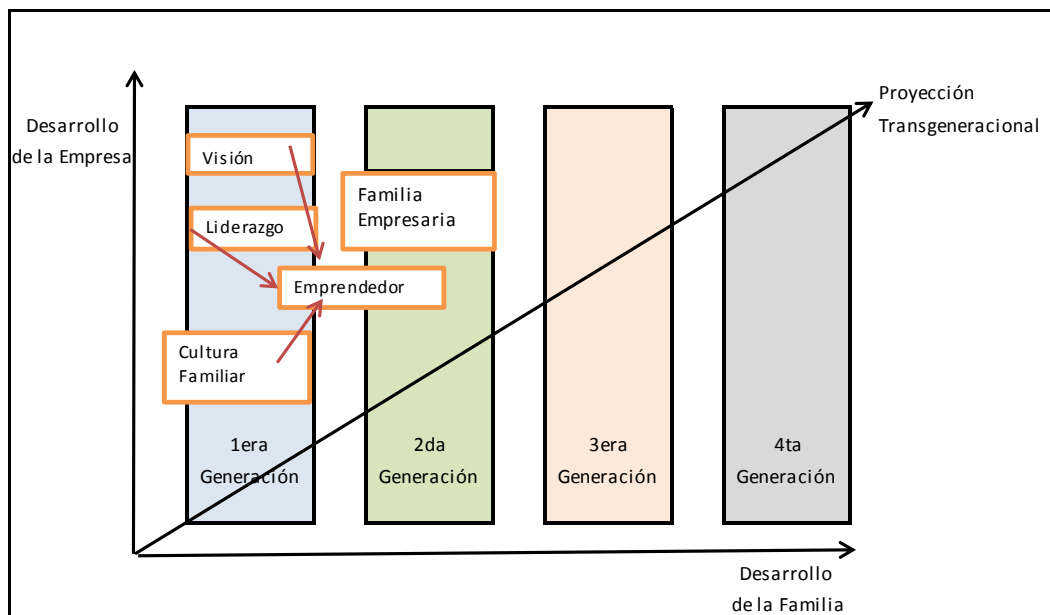


Figura 2. Dinámica de la familia empresaria. Fuente. Cámara de Comercio de Lima y Fondo Multilateral de Inversiones (2014).

Es importante resaltar que, en una empresa familiar, el fundador es un emprendedor, con una amplia visión del negocio, muchas veces intuitivo, pero con éxito en sus decisiones. Ejerce, además, un liderazgo fuerte, centra las decisiones y transmite la cultura familiar a la empresa, lo cual coloca los primeros cimientos importantes para el desarrollo de la empresa.

a.5) Cultura de la empresa familiar

La cultura, como influencia en la empresa familiar, es considerada como un factor importante en el éxito de sus operaciones, en el ámbito de las empresas pequeñas y medianas empresas (Esparza Aguilar, García Pérez de Lema, & Duréndez Gomez Guillamón, 2010).

La cultura está basada en los valores y creencias de una familia y puede influir en los procesos de la empresa familiar.

b) Estudios internacionales y principales temas

Los primeros estudios sobre este tipo de empresas empezaron en el decenio de 1950, de manera muy superficial, y estaban dirigidos a las dificultades de las pequeñas empresas familiares y al asunto de la sucesión (Calder, 1953; Christensen, 1954).

Los estudios de los especialistas en empresas familiares se han centrado en diversos temas, que analizan los diversos problemas que enfrentan las empresas familiares.

Al respecto, en el cuadro 8 se puede ver que las investigaciones sobre asuntos de estas empresas, durante las décadas de 1960 y 1970, fueron embrionarios, y recién en la década de 1980 comenzaron los estudios con más interés en sus temas vinculados (Salomón Salomón, 2010). Además, se muestra un análisis de la frecuencia de los artículos sobre los ocho temas más relevantes de empresas familiares (de 21 temas en total), que han sido publicados en revistas indexadas en el Social Science Citation Index (Benavides, Guzmán, & Quintana, 2011).

Cuadro 8. Evolución de la importancia de las temáticas tratadas en la literatura sobre empresa familiar (1961-2008)

Temas	Total	%	1961-1969	1970-1979	1980-1989	%	1990-1999	%	2000-2008	%
1 Sucesión	123	18.0%	1	2	15	28.8%	50	19.4%	55	14.9%
2 Economía y teoría organizacional	81	11.8%	0	0	4	7.7%	31	12.0%	46	12.5%
3 Gobierno corporativo	68	9.9%	0	0	11	21.2%	11	4.3%	46	12.5%
4 Dirección estratégica y cambio organizacional	63	9.2%	0	0	1	1.9%	16	6.2%	46	12.5%
5 Dinámica familiar interpersonal	54	7.9%	0	0	5	9.6%	20	7.8%	29	7.9%
6 Dirección financiera	51	7.5%	0	0	0	0.0%	17	6.6%	34	9.2%
7 Crecimiento y rendimiento empresarial	43	6.3%	0	1	3	5.8%	9	3.5%	30	8.1%
8 Emprendeduría / Innovación	32	4.7%	0	0	0	0.0%	13	5.0%	19	5.1%
Total	684	75.3%	2	3	52	75.0%	258		369	82.7%

Fuente. Elaborado a partir de Benavides, Guzmán y Quintana (2011).

Se aprecia una evolución en el tiempo del incremento en el número de artículos publicados sobre el tema de empresas familiares, desde dos artículos entre los años 1961 a 1969, hasta 369 artículos entre los años 2000 a 2008; entre los tópicos principales se identifican la “sucesión, la economía y teoría organizacional y el buen gobierno corporativo”.

Estos temas se pueden vincular con los desarrollados en la presente tesis: gestión (teoría de la organización, profesionalización, planeamiento estratégico, buen gobierno corporativo) y continuidad (sucesión), que concentran la mayor preocupación y tienen más relevancia actual entre los investigadores.

Benavides-Velasco, Quintana-García y Guzmán-Parra (2013) clasifican los diversos tópicos sobre empresas familiares en los siguientes grupos (clústeres temáticos). Al respecto ver el cuadro 9.

Cuadro 9. Principales grupos de copalabras detectadas con el análisis de jerarquía de clústeres (método de relación de promedios)

Clusters	Tema principal	Co-palabras
"Cluster 1"	"Sucesión"	"CEO, implicaciones, liderazgo, sucesión, extraversión, relaciones intergeneracionales, continuidad en la EF"
"Cluster 2"	"Gobierno corporativo"	"Composición del equipo de gobierno, gobierno corporativo, demanda, teoría de la agencia, empresas privadas, stewardship, altruismo"
"Cluster 3"	"Teoría de la organización"	"Tecnologías de la información, teoría de la organización, inversiones extranjeras, toma de decisiones, internacionalización, empresas familiares"
"Cluster 4"	"Pequeñas y medianas empresas"	"PYME's, estudios comparativos, entorno, estrategia"
"Cluster 5"	"Propiedad de la empresa"	"Control, propiedad, desarrollo / crecimiento, ciclo de vida, estructura organizacional"
"Cluster 6"	"Recursos Humanos"	"Recursos humanos, calidad, satisfacción en el trabajo, fundador de familia"

Fuente. Benavides-Velasco, Quintana-García y Guzmán-Parra (2010; 2013).

Cabe resaltar que el cuadro 9 muestra los principales temas agrupados que están siendo analizados por los investigadores y que son desarrollados y relacionados en la presente tesis: sucesión, buen gobierno corporativo, teoría de la organización (en gestión y planeamiento estratégico), pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, autores considerados como los principales analistas en temas de empresas familiares, como Sharma, Chrisman y Gersick (2012), recomiendan que en un futuro el énfasis recaiga en la sucesión, la profesionalización, el gobierno y el desempeño.

Sharma, Melin y Nordqvist (2014) citan, entre los temas vistos como oportunidades y retos, al “análisis en el nivel de las empresas familiares, a la sucesión, al gobierno y al desempeño”. En ello coinciden Denison, Lief y Ward (2004), quienes solo reemplazan desempeño por planeación.

En su revisión de literatura sobre el tema de empresas familiares, Evert, Martin, McLeod y Payne (2016) presentan los siguientes tópicos como oportunidades para la investigación (ver cuadro 10). Entre ellos destacan, en orden: gerencia de la empresa; rendimiento y crecimiento de la empresa; características y atributos; dinámica interpersonal familiar; gobierno y sucesión.

Cuadro 10. Selección de oportunidades para investigación empírica, que involucra a empresas familiares

Temas	Oportunidades de investigación empírica
Gerencia de la empresa	"Determinar los mecanismos causales entre los modelos cognitivos, toma de decisiones, y selección de estrategias en las empresas familiares"
Crecimiento y desempeño del negocio	"Explorar cómo los cambios en la dirección o en la propiedad influencia en el desempeño financiero o no financiero en el tiempo"
Dinámica familiar interpersonal	"Evalúa si ciertas combinaciones en el sistema familiar, puede explicar evidencias no concluyentes sobre la naturaleza, causa, implicaciones de los diferentes tipos de conflictos"
Gobierno	"Evaluar cómo los efectos en los niveles son atribuidos en las variantes de las estructuras de gobierno entre las familias"
Sucesión	"Examinar la estrategia de la empresa familiar y su estructuram en la evaluación de los procesos de sucesión"

Fuente. Elaborado sobre la base de Evert, Martin, McLeod y Payne (2016).

Debicki, Matherne III, Kellermanns y Chrisman (2009), en un estudio sobre artículos en revistas especializadas entre los años 2001 y 2007, determinaron los principales temas a partir de 291 artículos analizados. Cabe precisar que en un artículo pueden abordarse varios temas. Al respecto, se presenta el cuadro 11.

Cuadro 11. Principales temas en la investigación de empresas familiares. Elección de oportunidades para investigación empírica, que involucra a empresas familiares

<u>Temas tratados en los artículos</u>	<u>No Estudios</u>	<u>%</u>
1. <u>Metas y objetivos</u> Objetivos económicos / no económicos	8	2.7%
2. <u>Formulación de estrategias y contenido</u> Planeamiento estratégico / Recursos Estrategias corporativas / Emprendimiento Ventajas competitivas /RSE	82	28.2%
3. <u>Implementación de estrategias y control</u> Gobierno corporativo	56	19.2%
Cultura / Sistemas / Procesos/ Valores / Otro	67	23.0%
4. <u>Gerencia</u> Liderazgo / Propiedad	46	15.8%
Profesionalización	8	2.7%
Sucesión	44	15.1%
5. <u>Otros temas de Gerencia estratégica</u>	34	11.7%
6. <u>Otros tópicos gerencia no estratégica</u>	28	9.6%

Análisis basado en 291 Artículos

Fuente. Elaborado sobre la base de Debicki, Matherne III, Kellermanns y Chrisman (2009).

Como se aprecia en el cuadro 11, entre los principales temas de investigación están los vinculados al gobierno corporativo, la gerencia (propiedad) y el planeamiento estratégico.

Por otro lado, Casillas Bueno, Díaz Fernández y Vásquez Sánchez (2005) establecen como problemas de las empresas familiares el solapamiento entre familia y empresa (cruce de roles, conflictos entre familiares, diferencias en las motivaciones); los inconvenientes para enfrentar la internacionalización; las dificultades para enfrentar una renovación en la organización (enfrentar la profesionalización); las trabas para enfrentar la sucesión; la inadecuada gestión del patrimonio familiar y la ineficacia de los gobiernos de la empresa.

Como se puede comprobar en la presente revisión de literatura de estudios, en el ámbito internacional, los principales temas que se desarrollan y que están alineados a las tendencias de estudio se vinculan a la profesionalización, buen gobierno corporativo, planeamiento estratégico, sucesión y desempeño.

c) Enfoques de los principales problemas de acuerdo con estudios locales

Según la bibliografía sobre las empresas familiares en el Perú, varios de los temas analizados por autores académicos internacionales en artículos de investigación han sido desarrollados desde la perspectiva local. Entre dichos estudios destacan los siguientes:

Hinostroza (2011) señala la importancia de evaluar y analizar los factores fundamentales de éxito de las empresas peruanas seleccionadas por el investigador, por ser las más exitosas en el mercado nacional. Dichas empresas son consideradas como modelo a seguir. Este estudio está dirigido a los emprendedores y a los medianos empresarios, quienes tienen el objetivo de “constituir e iniciar una empresa nueva; o a aquellos empresarios que deseen innovar y mejorar de manera pertinente su negocio”, con la aplicación de los

conceptos básicos utilizados por estas exitosas empresas familiares peruanas en los últimos años.

En su estudio sobre los principales temas de los problemas de la empresa familiar, Hinojosa aplica el modelo de los cinco círculos, propuesto por Amat: “La aplicación del modelo (de cinco círculos) permite así analizar específicamente cinco tipos de problemas diferentes que estarán relacionados con cada una de estas cinco áreas o ámbitos que hemos definido” (2000, p. 41).

La firma PricewaterhouseCoopers ha preparado tres estudios anuales sobre las empresas familiares en el Perú para los años 2012, 2014 y 2016, para lo cual ha aplicado entrevistas a empresas peruanas y de otros países del mundo. Con ello, ha logrado identificar sus principales objetivos, problemas y características. Entre los problemas hallados se encuentran, por ejemplo, la profesionalización, el planeamiento de la sucesión, la institucionalización de los órganos de gobierno, entre otros.

Se identifica, además, que el problema de la alta tasa de mortalidad de las empresas familiares se refleja en su continuidad. Esta situación es una constante preocupación de los investigadores nacionales e internacionales. Es así que, en este contexto, se comprueba que la tendencia al análisis de los principales temas está centrada en los aspectos de la gestión de las empresas familiares, en tópicos como profesionalización, buen gobierno corporativo y planeamiento estratégico, que pueden relacionarse con la continuidad en aspectos como la sucesión.

d) Participación de las empresas familiares en las empresas

En el ámbito internacional destacan los siguientes datos, que dan una idea de la importancia de las empresas familiares en cuanto al número total de empresas:

- Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, (1997, p.2) plantean estimaciones conservadoras sobre la propiedad de las empresas. Indican que entre el 65% y 80% de las empresas del mundo son familiares.
- De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006, p. 291), en Estados Unidos, el 95% de las empresas son familiares y representan el 50% del PBI.
- The Family Business Network (2008, pp. 5-6) establece las siguientes estadísticas de las empresas familiares en Europa, las que dan cuenta de su importancia respecto al número de empresas y su contribución al empleo (ver cuadro 12). Destaca la importancia de la participación de las empresas familiares en relación con el total de empresas en los principales países de Europa.

Cuadro 12. Características de empresas familiares en Europa

País	% de Empresas Familiares (EF)	Contribución al empleo de las EF
España	85%	42%
Francia	83%	49%
Alemania	79%	44%
Italia	73%	52%
Reino Unido	65%	31%
Países bajos	61%	31%

Fuente. Elaborado a partir de Family Business Network (2008).

Para confirmar la información sobre la participación de las empresas familiares en Europa, se tiene el análisis de Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez (2004), el cual está resumido en el cuadro 13:

Cuadro 13. Detalle de algunos países como porcentaje de empresas familiares y su contribución al PBI y al empleo

País	"% de empresas familiares (EF)"	"% PBI o PNB"	% Empleo"
"Estados Unidos"	"96%"	"40% PNB"	"42%"
"España"	"75%"	"70% PNB"	"80%"
"Italia"	"99%"		
"Portugal"	"70%"		
"Inglaterra"	"75%"		"50%"
"Suiza"	"85%-90%"		
"Francia"	"61%"		
"Alemania"	"80%"	"66% PNB"	"75%"
"Suecia"	"95%"		

Fuente. Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez (2004).

Se estima que la participación de las empresas familiares en las organizaciones en diferentes partes del mundo está entre el 60% y 98% (Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, & Long, 2017).

En términos generales, se puede afirmar que existe un número importante de empresas familiares que son PYME. Como lo afirma Yoguel (1998) y lo retoman Álvarez y Durán (2009), las PYME y MIPYME tienen una principal diferencia respecto a las grandes empresas, dado que las primeras son normalmente familiares y, por ello, existen diferencias en cuanto a la visión de los negocios y tomas de decisiones.

En relación con el aporte a la economía, la participación de las empresas familiares también es importante; factor que es reconocido a escala mundial

(Chittoor & Das, 2007). Tomando en cuenta el PBI, existen algunas estadísticas referentes a la relevancia de las empresas familiares como aporte a este indicador. Así, por ejemplo, las estimaciones indican que en Estados Unidos las empresas familiares aportan el 64%; en Reino Unido, el 25%; en Suiza, el 60%; y en India, el 67% (Zellweger, 2017).

A escala mundial, es fundamental la presencia de las empresas familiares; se puede confirmar su participación como número y como contribución al PBI y al empleo en sus propios países.

e) Fortalezas y debilidades de las empresas familiares

Zellweger (2017) presenta un análisis de las fortalezas y debilidades de este tipo de empresas. Entre las fortalezas se tienen:

- Menores conflictos entre gerencia y propietarios: la situación que se presenta normalmente es la presencia, en la gerencia general, de un miembro de la familia. Detrás debe existir un alineamiento entre los intereses de la gerencia con los propietarios, para evitar conflictos.
- Liderazgo eficiente: está relacionado con menores costos de agencia y con el uso más eficiente de los recursos. Este liderazgo genera conciencia en el manejo de los costos y en un manejo horizontal de la organización, a la vez que propicia la rápida toma de decisiones.
- Ventajas de recursos: basado en la teoría de la “familiaridad” (*familiness*), (Habbershon & Williams, 1999), que permite identificar las siguientes ventajas competitivas para la empresa familiar:

- Capital humano y conocimiento: las empresas familiares tienen una mejor disposición para el aprendizaje y el desarrollo del conocimiento del negocio, orientado a largo plazo, sobre temas de clientes, mercados, productos, entre otros.
 - Capital financiero: las empresas familiares cuentan con aportes de sus familiares, los cuales buscan mantener a largo plazo. Por ende, están dispuestos a no requerir una rentabilidad a corto plazo.
 - Capital social: las empresas familiares desarrollan una red de contactos con clientes, proveedores, expertos, líderes comunitarios, quienes los pueden apoyar.
- Orientación a la continuidad a largo plazo: las empresas familiares tienen el enfoque a largo plazo (conceptos como desarrollo de mercados, desarrollo de productos, innovación, internacionalización), que genera costos en el corto plazo, pero luego producen alta rentabilidad.
 - Cultura de apoyo y compromiso: el involucramiento de la familia en la empresa, y las normas sociales de apoyo, armonía, benevolencia generan un tipo de cultura corporativa, que propicia un alto compromiso por parte de los empleados, sean familiares o no.
 - Identidad y reputación: la familia no solamente invierte capital sino además su nombre y reputación; por ello es sensible a las opiniones de los *stakeholders*. La idea es construir, a largo plazo, una reputación; que el nombre de la familia sea como una marca.

Entre las debilidades se tienen:

- Dependencia familiar: la influencia de la familia puede llevar a la empresa al éxito o arrastrarla a su disolución. Por ejemplo, los conflictos familiares pueden afectar el desarrollo normal de la empresa.
- Costos de agencia debido al altruismo: las relaciones de propietarios-gerencia pueden generar otro tipo de costos de agencia como, por ejemplo, el nepotismo. Ello implica la elección de familiares para puestos claves en la organización, sin que sean importantes sus capacidades académicas y experiencias profesionales anteriores. Esto genera la reducción en la motivación del personal, sobre todo en aquellos que han demostrado capacidades.
- Es difícil que la gerencia familiar imponga sanciones a los hijos que laboran en la empresa, debido a ineficiencias o malos resultados. En suma, en una empresa familiar, los hijos tienen la ventaja de su estatus.
- Retos de la sucesión: este es uno de los principales problemas de una empresa familiar. Está comprobado que en los Estados Unidos solo el 30% de estas empresas sobreviven al pase de la primera a la segunda generación.

La sucesión tiene una serie de interrogantes, vinculadas con la persona ideal (¿quiere? ¿es capaz?), el rol del sucesor antes y después, la manera en la cual debe ingresar a trabajar en la empresa, entre otros temas.

- Restricciones en los recursos: normalmente las empresas familiares son cerradas y celosas respecto a reclutar a nuevo personal gerencial no familiar. Por ello, se deja de lado la posibilidad de captar profesionales con mejores capacidades. Por su parte, quienes están laborando resienten la dificultad de ingresar a ese círculo familiar.

Asimismo, se restringe la posibilidad de acceso a financiamiento con terceros, debido al sesgo que tiene la empresa familiar con capital propio, lo cual dificulta su crecimiento.

- Perdiendo el enfoque de emprendimiento: en vista de que la empresa familiar ha logrado el éxito en sus inicios debido a las decisiones acertadas de su líder en cuanto al producto, mercado, entre otros factores, ello implica, muchas veces, que no haya apertura frente a la innovación, la toma de riesgos y el crecimiento. Cuando se alcanza esta situación de comodidad familiar, gracias a los éxitos logrados, las empresas familiares son reacias a buscar nuevos retos, con lo cual pierden el enfoque emprendedor que fue determinante al inicio.
- Ambigüedad de los roles: en las empresas familiares es usual que una sola persona comparta varios roles: es familia, dueño y gerente. Esto dificulta la toma de decisiones acertadas, porque ello requiere el análisis desde varios puntos de vista. En efecto, órganos de gobierno adecuadamente constituidos podrían colaborar en la definición de los roles.

En términos generales, se pueden resaltar algunos aspectos para la presente investigación, en relación con las empresas familiares. Por ejemplo, destaca el sentido de compromiso de la familia con la continuidad del trabajo realizado por

su fundador. Asimismo, se cuenta con flexibilidad para la toma de decisiones rápidas; y además la cultura empresarial se ve influenciada de manera importante por la cultura intrínseca de la familia. Esta cultura se puede aplicar como consideraciones más emocionales para con los trabajadores, a quienes podría disminuirse la rotación y generar con ello mayor lealtad hacia la empresa. La presencia de la familia, como factor en la empresa, es importante, porque los conflictos emocionales de afectos y de autoridad pueden influir en las decisiones empresariales y generar confusión de roles e inclusive, nepotismo.

f) Modelos para el análisis de las empresas familiares

Los estudios de las empresas familiares se iniciaron en las décadas de 1960 y 1970 (Tadeo, 2005), con el desarrollo de un marco teórico que analizaba la relación familia-empresa y determinaba que dicha relación podía generar eficiencias en la gestión, pero también podría ser problemática. Se analizaban dos sistemas: empresa y familia.

En la década de 1980 se adoptó la teoría de sistemas para explicar las particularidades de las empresas familiares. (Lansberg, 1983) definió dos sistemas: la empresa y la familia. Así, el centro entre ambas sería una zona de conflicto, con varios tipos de problemas que debe enfrentar el dueño.

Para el desarrollo de las teorías que explican el desarrollo de las empresas familiares, Sharma (2004) define los dos factores más importantes: teorías organizacionales y teorías del sistema familiar, que, al mezclarse, generan las teorías de la empresa familiar, base de las teorías por enfoques que a continuación se detallan (ver figura 3):

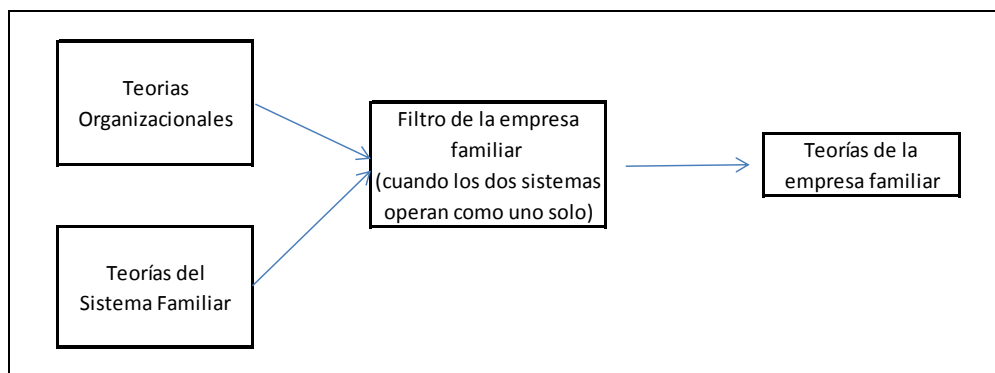


Figura 3. Hacia el desarrollo de teorías de empresas familiares. Fuente: Sharma (2004).

Considerando este modelo de desarrollo de teoría de empresas familiares, se definen una serie de enfoques, que explican, desde diversas perspectivas, el comportamiento de dichas empresas. Así, tenemos el enfoque sistémico, el enfoque evolutivo y el enfoque de dirección estratégica.

f.1) Enfoque sistémico

f.1.1) Los inicios: modelo de dos círculos

Como ya se indicó, cuando se desarrollan temas de empresas familiares, es necesario partir de dos sistemas que se entrelazan: la familia y la empresa.

Desde que se puso interés en las empresas familiares (Davis, 1983), los investigadores han notado la influencia de factores intrínsecos de la familia en los procesos de las decisiones en las empresas. Es así que se identifican los dos sistemas, que se entrelazan entre sí, para mostrar la doble participación de

algunos miembros de la familia en ambos; además, se describen sus propias características (Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros, 2009; Zellweger, 2017).

Académicos y empíricos suelen establecer estos dos sistemas como básicos, para poder entender inicialmente las características de una empresa familiar (ver figura 4). Dichos sistemas se entrecruzan en una zona media, la cual se definiría como una zona de conflicto entre ellos.

Se trata de dos sistemas complejos, con sus propias características y problemas, que además convergen en una sola organización y tienen objetivos comunes. Esta interacción puede generar conflictos, que podrían afectar los resultados.

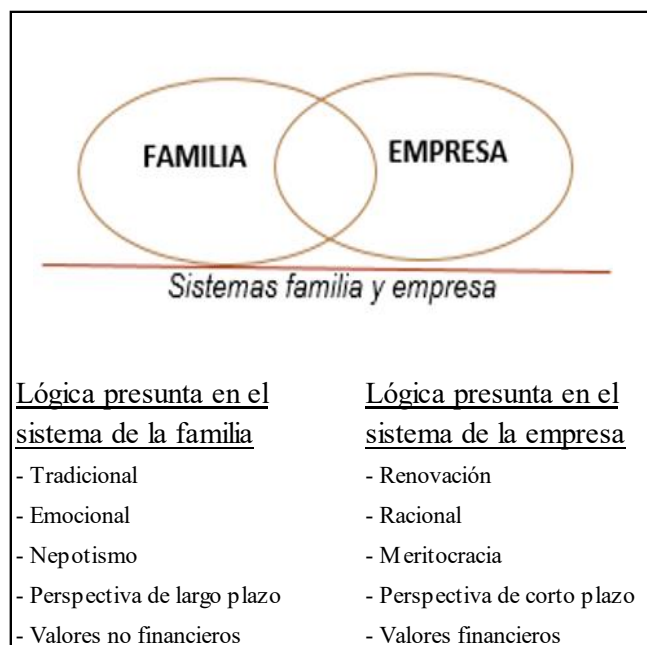


Figura 4. Modelo de dos círculos. Fuente. Basada en Zellweger (2017).

f.1.2) Modelo de los tres círculos

Tagiuri y Davis (1996) proponen el modelo de tres subsistemas: tres círculos que definen propiedad, familia y empresa (ver figura 5):

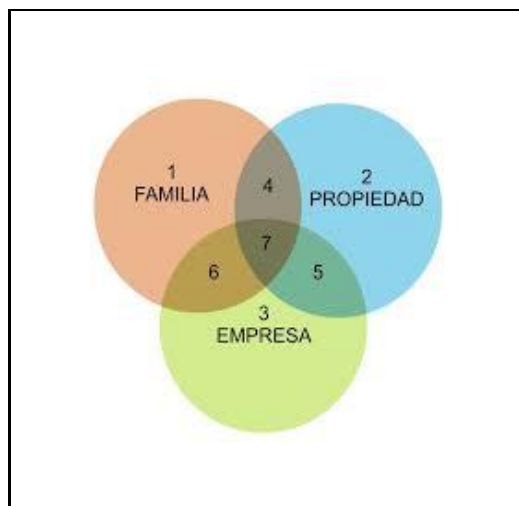


Figura 5. Modelo de los tres círculos. Fuente. Tagiuri y Davis (1996, p. 200).

Este modelo es muy utilizado por los especialistas en el tema, pues identifica los principales componentes que coexisten en una empresa familiar y analiza los roles que pueden existir y sus implicancias. Se trata, pues, de un análisis clásico que explica las interrelaciones entre los tres grupos involucrados en una empresa familiar (Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros, 2009; Chrisman, Chua, & Litz, 2003; Sánchez-Crespo & Sánchez y Sánchez, 2002; Langsberg, 1988).

En este sentido, constituye un instrumento de análisis pertinente y valioso que es utilizado para analizar las relaciones de la familia y de la empresa con el estudio de actores y de roles. De este modo, permite reconocer diferentes grupos de interés que coexisten en la organización familiar, aspecto que genera varios conflictos en la organización. Este modelo menciona tres subsistemas independientes pero superpuestos: familia, propiedad y empresa. Se trata de un

modelo conceptual por excelencia y de una herramienta muy útil para entender la dinámica de las empresas familiares (Felairán, 2005).

En este modelo, los sistemas de familia, empresa y propiedad pueden entrecruzarse, de tal manera que se pueden generar siete grupos de personas con diferentes características que se relacionan con la empresa familiar, desde una perspectiva administrativa. El sistema de familia incluye a todos los familiares; el sistema de propiedad, a los inversionistas; y el sistema de empresa, a todos los profesionales que participan de la gestión pertinente de la organización.

Es así que se generan siete grupos que pueden estar relacionados entre familia, inversionistas y profesionales. Es fácil ubicar a las personas en estas siete posibilidades y, con ello, ayudar a que comprendan su papel y a que lo cumplan.

Es así que el modelo contempla a los siguientes personajes e identifica sus propias motivaciones (Tagiuri & Davis, 1996; Zellweger, 2017) (ver figura 5):

- Familiares que no son propietarios ni empleados. Buscarán la continuidad de la empresa a largo plazo.

- Proprietarios que no son familiares ni empleados. Interesados en las ganancias de dividendos, rentabilidad.

- Empleados que no son familiares ni propietarios. Lo importante para ellos es un agradable lugar de trabajo con una remuneración adecuada.

- Propietarios familiares que no son empleados. Interesados en dividendos, indicadores financieros y continuidad.
- Propietarios empleados que no son familiares. Buscarán oportunidades de incrementos de beneficios para la empresa.
- Familiares empleados que no son propietarios. Estarán interesados en el conocimiento de la empresa, en hacer carrera dentro de la empresa y en buscar ser propietario.
- Familiares empleados y propietarios. Buscarán ser exitosos en sus tres campos: propiedad, gestión y familia.

Considerando cada uno de estos siete grupos, se puede afirmar que cada uno tendrá una perspectiva diferente de los diversos temas empresariales: aspectos, prioridades y problemas serán vistos y analizados de diversas maneras (Poza, 2011).

Se trata de un modelo que ha sido utilizado por varios autores. Por ello, es importante su vigencia y permanencia como idea básica fácilmente entendible de los componentes de una empresa familiar. Asimismo, posibilita el análisis en profundidad de las relaciones y características que tienen estos siete grupos en una empresa familiar, los cuales se superponen. En principio, los conflictos se presentan por las diversas características de cada una de estas siete partes, y este enfoque facilita el análisis de los problemas que pueden causar cada una de ellas.

f.1.3) Modelo de los tres círculos y la corbata

Neubauer y Lank (1998) presentan un nuevo modelo, que parte del modelo de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997) y divide el círculo de empresa en dos partes: por un lado, dirección y empleados; por el otro, consejo de administración. Este se denomina el modelo de los tres círculos y la corbata (a la familia se le representa por esta figura) (ver figura 6).

Con este modelo se definen las relaciones entre los propietarios y los trabajadores, sean o no familiares.

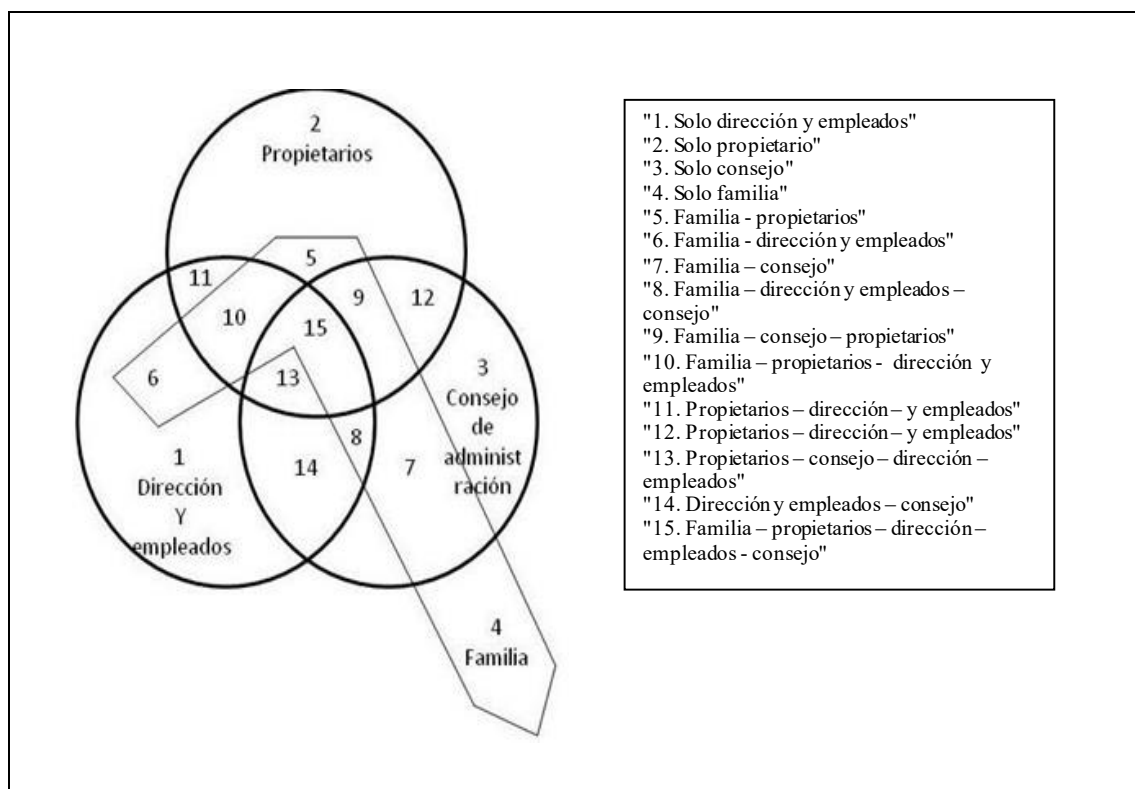


Figura 6. Modelo de los tres círculos y la corbata. Fuente. Neubauer y Lank (1998, p. 46).

Con esto se amplía el modelo de los tres círculos, que considera a la dirección y al consejo de administración. Asimismo, es importante el efecto del directorio y

de sus miembros en los resultados de la empresa familiar. Un tema fundamental por analizar sería la participación de los directores no familiares y la actitud de los directivos familiares de las medianas empresas familiares.

f.1.4) Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

Este modelo incorpora al entorno de la empresa familiar y añade al modelo de los tres círculos la presencia del entorno, los factores de políticas macroeconómicas y sociales y los factores del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) (Donckels & Fröhlich, 1991) (ver figura 7).

Se caracteriza por mostrar en el centro al socio fundador y alrededor, a los sistemas de la familia, empresa, propiedad (similar al modelo de los tres círculos); además, agrega el sistema de la dirección. Se muestra que existen relaciones importantes de la empresa familiar con los sistemas de su entorno y se menciona con especial énfasis al factor cultura. Son estas relaciones las que pueden originar oportunidades y fortalezas, y así favorecer los resultados de la empresa.

Este modelo contribuye a la presente investigación debido al enfoque de análisis del entorno, que parte de un análisis FODA, importante en el planeamiento estratégico para una empresa familiar.

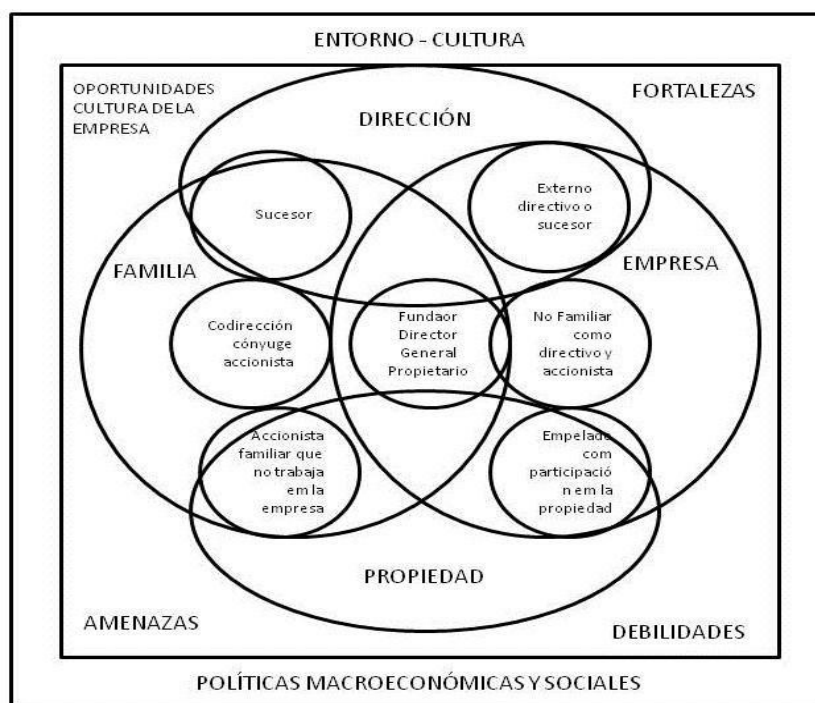


Figura 7. Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno. Fuente: Donckels y Fröhlich (1991, p. 150).

f.1.5) Modelo de los cinco círculos

Este modelo desarrolla un marco de análisis de la empresa familiar que se centra en los cinco tipos de problemas que estas enfrentan y complementa al modelo evolutivo tridimensional. En la figura 8 se aprecia que en el centro se ubica a la variable sucesión, por ser considerada como el factor más importante en una empresa familiar (Amat, 2000, p. 32).

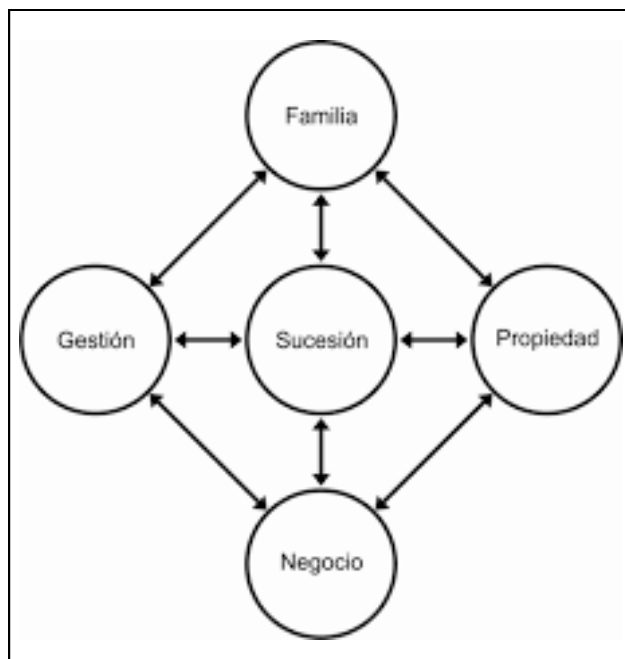


Figura 8. Modelo de los cinco círculos. Fuente. Amat (2000, p. 32).

Asimismo, este modelo amplía los alcances del de los tres círculos y agrega los siguientes enfoques:

- La gestión de la empresa: brinda el análisis de la organización, estrategias y competitividad de la empresa.
- La sucesión: ha tomado relevancia en lo referente a las empresas familiares.

A continuación, se detallan algunos conceptos de las cinco perspectivas de este modelo (Amat, 2000):

- Familia: valores, actitudes, relaciones familiares, pautas de comunicación, grado de compromiso.

- Propiedad: estructura de poder accionarial, actitud de incorporación de otros accionistas no familiares, grado de armonía entre los accionistas, eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad.

- Negocio: visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, productos que se ofrecen, políticas que se utilizan, internacionalización, incorporación de nuevas tecnologías, características del proceso estratégico.

- Gestión: grado de profesionalización; dirigido al logro de objetivos y establecimiento de estrategias; y uso de comités directivos, entre otros aspectos.

- Sucesión: proceso que incorpora criterios para la transmisión del poder de decisión y propiedad a la siguiente generación.

Por consiguiente, lo que agrega este modelo es que da importancia a factores como gobierno, profesionalización y planeamiento estratégico, que son temas que forman parte de este proyecto de tesis. Además, ha definido claramente que la sucesión es uno de los factores fundamentales entre los problemas de la empresa familiar y que este es uno de los principales temas desarrollados por investigadores internacionales.

f.2) Enfoque evolutivo

f.2.1) Modelo evolutivo tridimensional (MET)

Se trata de una ampliación del modelo de tres círculos que incorpora procesos de avances en cada uno de ellos (ver figura 9) (Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997).

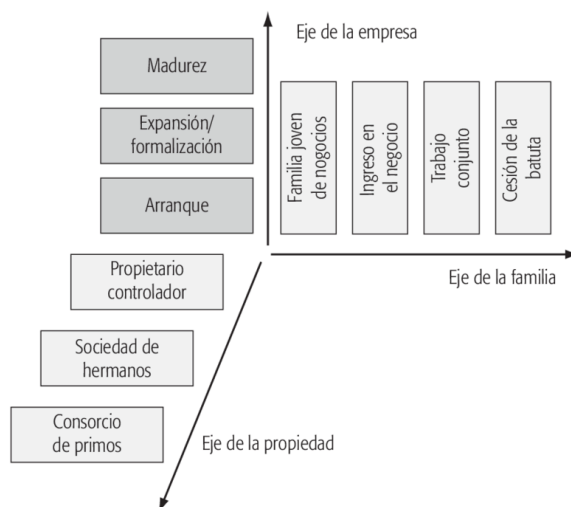


Figura 9. Modelo evolutivo tridimensional. Fuente. Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997, p. 18).

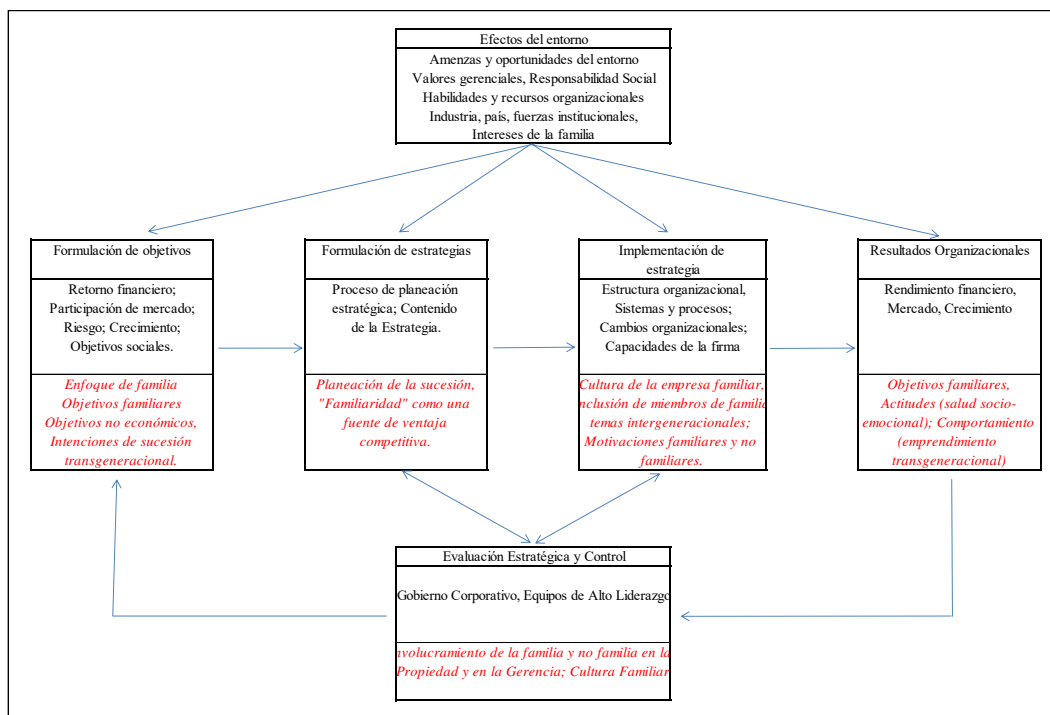
Se trata, pues, de una interesante variación del modelo de los tres círculos, en el cual se resalta un enfoque de cambios de generación y se muestra una evolución en cada círculo. La desventaja del modelo de los tres círculos es que es estático; en cambio, el MET brinda la secuencia que se puede presentar en cada círculo, con las diversas fases que puede tener la empresa familiar, con sus propias características.

f.3) Enfoque de dirección estratégica

Este modelo parte de la hipótesis de que las empresas familiares tienen ciertas características que generan procesos de dirección estratégica diferentes de las no familiares. Esto se debe a que el entorno influye en las empresas familiares y que la formulación de objetivos considera la participación de los intereses de la familia.

Respecto a la gerencia estratégica, en la que está incluido el planeamiento estratégico, existen ciertas características propias de las empresas familiares (Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, & Long, 2017; Sharma, Chrisman, & Chua, 1997). Estos autores desarrollan el proceso de gerencia estratégica y añaden temas que son propios de las empresas familiares (en el cuadro 14 estos son indicados en cursivas y en rojo).

Cuadro 14. Proceso de la dirección estratégica



Fuente. Elaborado a partir de Daspit, Chrisman, Sharma y Pearson (2017) y Sharma, Chrisman y Chua (1997).

En el proceso estratégico, en el caso de estas empresas, resaltan la influencia del control de la familia, los intereses y los valores de la familia, que son considerados como parte de los objetivos de la organización. Se debe tomar en cuenta que el planeamiento estratégico en las empresas familiares no solo implica un plan estratégico de la empresa, sino también de la familia.

Este modelo apoya y sirve de guía para el análisis del indicador del planeamiento estratégico desarrollado en el presente estudio y aplicado a las medianas empresas familiares.

g) Empresas familiares y empresas no familiares

Gallo y Amat (2003) establecen en sus estudios sobre empresas familiares que, si bien existen puntos de vista en común con las empresas no familiares (ambas son “empresas de negocios” en búsqueda de crear riqueza), aquellas tienen particularidades que deben atenderse.

La principal de ellas es la búsqueda de continuidad o, dicho coloquialmente, el “pase de la batuta” a la siguiente generación de la familia. El fundador de la empresa familiar busca la continuidad como un mecanismo para ofrecer oportunidades laborales y una fuente futura de ingresos para su familia; asimismo, pretende mantener la unión de la familia, conservar en el tiempo la presencia familiar, entre otros.

La segunda diferencia es la presencia de una fuerte cultura en la empresa, influenciada por la de la familia, respecto a la convicción para enfocarse en diversos temas y a la toma de decisiones y diferentes acciones por realizar.

La tercera diferencia está basada en la manera en que se relaciona la gerencia con los propietarios. En una empresa familiar, esta relación contiene una serie de factores que no se presentan en las empresas no familiares. De este modo, se crean relaciones entre padres, hijos, hermanos, etcétera, que, si se pueden alinear y concordar con los objetivos empresariales y familiares, pueden llevar al éxito a la empresa; de lo contrario, surgirán conflictos que la pueden llevar a su fin.

La cuarta diferencia implica la correcta toma de decisiones en el ámbito de la gerencia y en la cotidianidad, orientadas al corto plazo.

La quinta diferencia considera que los aportes se concentran en un solo inversionista y corresponden a una parte importante de su patrimonio personal; por ello, la gerencia-propietaria tiene un enfoque orientado al control directo que puede causar conflictos entre los familiares por el control.

La sexta diferencia contempla que los mismos miembros de la familia participan en los órganos de gobierno (junta general de accionistas, directorio) y, a su vez, en la gerencia. Esta situación dificulta que estos órganos desarrollen eficazmente sus funciones de supervisar, criticar e enriquecer los resultados obtenidos por la gerencia.

Chrisman, Steir y Chua (2008) indican que una de las principales diferencias entre empresas familiares y no familiares radica en cómo identifican, preparan y ejecutan las estrategias; y ello puede originar diferencias en la obtención de los resultados entre ambos tipos de empresas.

h) Influencia de la cultura de la empresa familiar

La cultura de la empresa familiar se puede definir como un conjunto de valores, normas, tradiciones o formas de actuar definidos por los comportamientos que existen en la empresa, como resultado del liderazgo que brindan los miembros de la familia (Poza, 2011) y se puede presentar en la empresa como el conjunto de acciones que se toman frente a problemas; la honestidad de los trabajadores; actitud frente a clientes, entre otros (Belausteguigoitia, 2012).

En el marco de la teoría de los recursos y capacidades, las empresas buscan desarrollar activos intangibles que no se puedan imitar (Barney, 1991). Estos activos intangibles corresponden a la reputación, imagen, habilidades, capacidades de los empleados, que crean una ventaja competitiva importante; que genera una fuerza muy potente en las organizaciones (Schein, 1995; Escamilla P., 2013).

En este sentido, la cultura como un recurso intangible, contribuye a la ejecución de la estrategia, motivando a los empleados para que realicen sus actividades de acuerdo con lo previsto en la planificación. Es un fuerte aliciente para sus labores.

2.3.1.3. Pequeñas y medianas empresas (PYME)

a) Definición y características de las PYME

Debemos diferenciar la definición y criterios de una PYME en función de lo establecido por organismos internacionales o por países.

a.1) Definiciones por organismos internacionales

El documento de trabajo emitido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2009, p. 6) recomienda la clasificación de las empresas MIPYMES, para fines estadísticos, según el criterio de empleo, ya que es muy funcional, es utilizado en varios países y porque presenta estabilidad en el tiempo.

Es así que para este organismo se aplica el siguiente criterio de número de trabajadores (Oficina Internacional del Trabajo, 2009, p. 2), de la siguiente manera (ver cuadro 15)

Cuadro 15. Clasificación de empresas por número de trabajadores, según la OIT

Criterio / Clasificación	Micro	Pequeñas	Medianas
No de trabajadores	hasta 10	10-100	100-250

Fuente. OIT (2009).

Asimismo, de acuerdo con el estudio de Saavedra y Hernández (2008), se detalla una serie de criterios para la clasificación de las empresas. Es así, por ejemplo, que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) tiene el criterio que se muestra en el cuadro 16.

Cuadro 16. Clasificación de empresas por número de trabajadores, según la OCDE

Criterio / Clasificación	Muy pequeñas	Pequeñas	Medianas	Grandes
No de trabajadores	0-19	20-99	100-499	500 a +

Fuente. Saavedra y Hernández (2008).

a.2) Definiciones en otros países

En los países de la Unión Europea (UE), se define a una empresa PYME como aquella con menos de 250 trabajadores (<http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>) (ver cuadro 17):

Cuadro 17. Tipo de empresa en la UE

"Categoría de empresa"	"Trabajadores"	"Volumen de negocio"	"Balance general"
"Mediana"	"< 250"	"<= 50 MM Eur"	"<= 43 MM Eur"
"Pequeña"	"< 50"	"<= 10 MM Eur"	"<= 10 MM Eur"
"Micro"	"< 10"	"<= 2 MM Eur"	"<= 2 MM Eur"

Fuente. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Gobierno de España (<http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>).

Para una empresa sea PYME en la UE, debe cumplir con el requisito de número de trabajadores y de volumen de negocio o balance general.

En el caso de América Latina, se muestran los ejemplos detallados en el cuadro 18, según (Saavedra & Hernandez, 2008) y de acuerdo con los criterios utilizados para definir a las MIPYMES.

Cuadro 18. Criterios de definición de las MIPYMES

País / Criterio	Empleo	Ventas	Activos	Otros
"Argentina"		"X"		
"Bolivia"	"X"	"X"	"X"	
"Brasil"	"X"	"X"		
"Chile"	"X"	"X"		
"Colombia"	"X"			
"Costa Rica"	"X"	"X"	"X"	"X"
"El Salvador"	"X"			
"Guatemala"	"X"			
"México"	"X"			
"Panamá"		"X"		
"Perú"	"X"			
"Uruguay"	"X"	"X"	"X"	
"Venezuela"	"X"	"X"		"X"

Fuente. Saavedra y Hernández (2008).

Asimismo, en el informe de Álvarez y Durán (2009) respecto a la clasificación de las empresas para países de América Latina según el número de trabajadores, se realiza un análisis detallado en el cuadro 19.

Cuadro 19. Detalle de la clasificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas, en diversos países de América Latina, Estados Unidos y otros en función de número de trabajadores

País	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Bolivia	de 1 a 10	de 11 a 19	de 20 a 49
Brasil	de 1 a 19	de 20 a 99	de 100 a 499
Chile	de 1 a 9	de 10 a 49	de 50 a 199
Colombia	de 1 a 10	de 11 a 50	de 51 a 200
México	de 1 a 10	de 11 a 30	de 31 a 100
Uruguay	de 1 a 4	de 5 a 19	de 20 a 99
Estados Unidos		hasta 500	
Unión Europea	de 1 a 10	de 11 a 50	de 51 a 250
Banco Mundial	de 1 a 10	de 11 a 50	de 51 a 300
Mercosur	de 1 a 20	de 21 a 100	de 101 a 300

Fuente. Elaborado a partir de Álvarez y Durán (2009).

En este cuadro también se pueden apreciar los criterios utilizados en Chile y Colombia, países con similares características a las del Perú y en los que se considera a las PYME como aquellas empresas con hasta 200 trabajadores.

a.3) Definición en el Perú

Villarán (2007) cita los diferentes criterios de definición de empresas a partir de la variable de personas ocupadas:

Autoempleo (o cuenta propia): 1 persona empleada

Microempresa: de 2 a 10 personas ocupadas (incluye familiares)

Pequeña empresa: de 11 a 50 personas ocupadas

Mediana empresa: de 51 a 250 personas ocupadas (p. 66)

En principio, los resultados de la presente tesis pueden ser aplicados a todas las empresas familiares; sin embargo, se han acotado a las PYME y, dentro de ellas, a las medianas empresas, para facilitar la evaluación y aplicabilidad de los temas por analizar.

Según este criterio, en el presente estudio podrían incluirse aquellas empresas con más altos volúmenes de ventas. Esto permite abarcar las empresas que tienen entre 51 y 250 personas ocupadas, con ventas mayores a S/ 9 085 000.

Por otro lado, Villarán (2007, p. 65) recomienda el número de trabajadores (facilita la comparación entre países) y lo afina de acuerdo con el concepto de personas ocupadas (que incluye a familiares no remunerados).

Para el presente estudio, se ha adoptado el concepto de PYME, de acuerdo con el criterio de número de trabajadores, pues este permite incluir a más empresas en las que pueden aplicarse los conceptos que se analizarán.

b) Las PYME en el contexto internacional

Las PYME son importantes en la economía de un país (Paik, 2011), principalmente en la generación de empleos. Por ejemplo, en Estados Unidos congregan el 99,7% de los empleados de las compañías, agrupan el 80% de la fuerza laboral en el sector privado y pagan el 45% de las planillas.

Respecto a América Latina, en el cuadro 20 se detalla la contribución de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el empleo formal y el PBI (Ieralpyme Org, 2012).

Cuadro 20. Detalle del aporte de las MIPYMES al empleo formal y al PBI en América Latina

"País"	"Participación de las MiPyMEs en el empleo formal"	"Contribución de las MiPyMEs al PBI"
"Argentina"	"70.2%"	"53.7%"
"Brasil"	"59.8%"	"34.3%"
"Chile"	"63.0%"	"20.4%"
"Colombia"	"67.2%"	"38.7%"
"Ecuador"	"55.0%"	"20.0%"
"México"	"75.0%"	"62.0%"
"Paraguay"	"77.0%"	
"Perú"	"67.9%"	"55.5%"
"Uruguay"	"68.5%"	
"Venezuela"	"38.1%"	

Fuente. Ieralpyme Org (2012).

c) Las PYME en el Perú

La nueva ley 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsa el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial; publicada el 2 de julio de 2013, categoriza a las empresas solo en función de las ventas y no del número de trabajadores, como indicaba la ley derogada. Ello de la siguiente manera (considerando 1 UIT = 3,950):

Microempresas hasta 150 UIT (S/ 592 500)

Pequeñas empresas de 150 UIT hasta 1700 UIT (S/ 6 715 000)

Medianas empresas de 1700 UIT hasta 2300 UIT (S/ 9 085 000)

Grandes empresas más de S/ 9 085 000

c.1) Importancia de las PYME en el Perú

En cuanto a la importancia de las PYME, como sus aportes a la PEA y al PBI, se tiene el detalle en el cuadro 21. Debe resaltarse que se incluye el total de las empresas en el Perú, sean formales o informales.

Cuadro 21. Perú: número de empresas, empleo y PBI, según estructura empresarial, 2006

Categoría	informales		Empleo (PEA)		PBI %	Empresas formales		Tamaño medio (No empleados)
	No	%	No	%		No	%	
Sector privado	3,229,197	100.00%	10,128,859	70.44%	82%	892,155	100.00%	
Gran empresa	800	0.02%	544,924	3.79%	30%	800	0.09%	681.2
Mediana empres	10,918	0.34%	646,954	4.50%	18%	10,372	1.16%	59.3
Pequeña empres	49,728	1.54%	1,065,057	7.41%	9%	34,466	3.86%	21.4
Microempresa	3,167,751	98.10%	7,871,924	54.74%	25%	846,517	94.88%	2.5
Sector público			1,058,202	7.36%	9%			
Independientes			2,642,633	18.38%	7%			
Trabajadores del hogar			550,615	3.83%	2%			
Total	3,229,197	100.00%	14,380,309	100.00%	100%	892,155	100.00%	

Fuente. Infante y Chacaltana (2014).

En este cuadro también se aprecia que en 2006 estas representaban el 11,91% de la PEA y el 27% del PBI, lo cual muestra su relevancia respecto a estos indicadores económicos.

En cuanto al número de empresas formales e informales, es preciso resaltar la importancia de las microempresas, las cuales constituyen, en número, el 98% y aportan el 55% a la PEA y el 25% al PBI.

En relación con el número de PYMES formales para 2014, se presenta el cuadro 22 (Ministerio de la Producción, 2015, p. 20).

Cuadro 22. Principales características (número de empresas formales para 2014)

Principales características de las Empresas		
Clasificación según Ley No 30056	No de Empresas	Distribución (% del total de empresas formales)
Micro empresa	1,518,284	94.9%
Pequeña empresa	71,313	4.5%
Mediana empresa	2,635	0.2%
	1,592,232	99.5%
Gran empresa	8,388	0.5%
	1,600,620	100.0%

Fuente. Ministerio de la Producción del Perú (2015).

En este cuadro se aprecia que las PYME solo representan el 4,7% del total de empresas formales. Cabe resaltar el número de microempresas, las cuales corresponden al 95% de todas las empresas formales.

Cuadro 23. Estimación del número de empleos en el sector privado, según estrato de empresa, 2016

"Tamaño empresarial"	"Número de personas"	"Participación %"	"Participación PEA ocupada"
"Microempresa"	"7,803,352"	"71.30%"	"48.20%"
"Pequeña empresa"	"1,548,375"	"14.20%"	"9.60%"
"Mediana empresa"	"356,642"	"3.30%"	"2.20%"
"Gran empresa"	"1,230,801"	"11.20%"	"7.60%"
"Total del empleo en el sector privado"	"10,939,170"	"100%"	"67.60"

Fuente. Ministerio de la Producción (2017).

c.2) Importancia del estudio de las medianas empresas en la presente investigación

La presente investigación se centra, en principio, en la problemática de las medianas empresas familiares, dentro de la definición de PYME y según el criterio de número de trabajadores; pues se considera que el análisis de los efectos de los indicadores de la variable independiente es aplicable y relevante para estas empresas.

El aporte del presente estudio es evaluar la aplicabilidad de estas variables independientes, identificar el cómo y en qué nivel implementarlas, de acuerdo con la propia realidad económica de las medianas empresas familiares y su efecto sobre su continuidad.

En este contexto, no se considera a las micro, pequeñas ni grandes empresas. Se estima que la aplicación de las variables independientes no sería vital en una microempresa o pequeña empresa, debido a que estas centran sus esfuerzos en la generación de ingresos y utilidades mediante sus operaciones, pues buscan, principalmente, lo que puede llamarse “supervivencia” o el “inicio

del crecimiento”. Las grandes empresas se excluyen debido a la disponibilidad de recursos que les permite asumir estos temas con mayor amplitud.

Un punto importante es la relación entre los estratos denominados microempresas y grandes empresas, que genera sinergias entre ellas para obtener mejores resultados en los indicadores de las empresas del sector privado (Villarán, 2000).

Es conveniente comparar las estructuras de estos estratos en relación con la contribución de la PEA entre los países con economías en desarrollo (Perú y América Latina en general) y los países con economías desarrolladas, para lo cual presenta la figura 10 (Villarán, 2000).

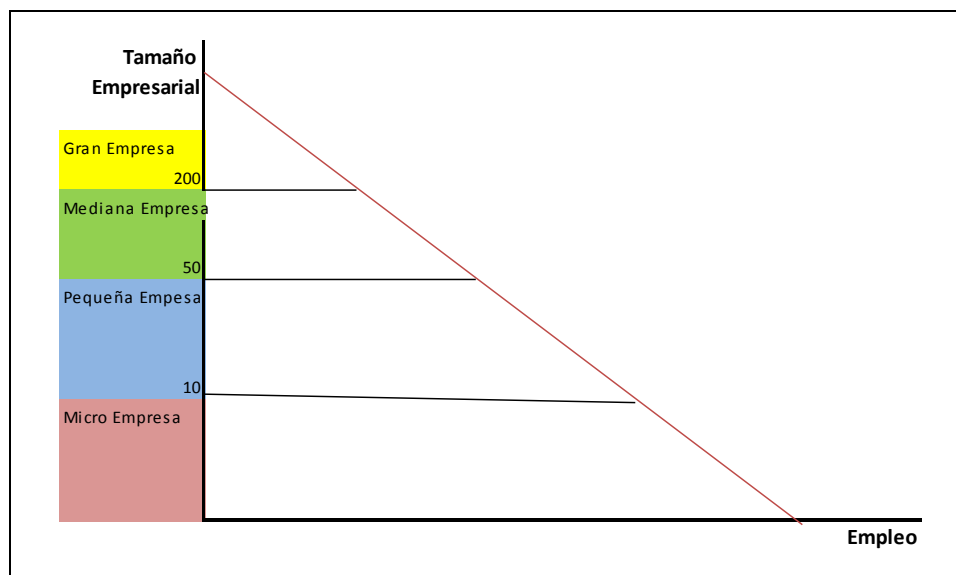


Figura 10. Perfiles de los estratos empresariales: micro, pequeña, mediana y gran empresa en países desarrollados. Fuente. Villarán (2000).

Como se aprecia en esta figura, la estructura de las empresas en los países desarrollados ayuda a la sostenibilidad del sistema económico, en general, mediante una adecuada interrelación y apoyo entre ellos.

A continuación, se presenta la figura 11 que detalla la estructura de dichas empresas en los países en desarrollo (Perú y América Latina en general).

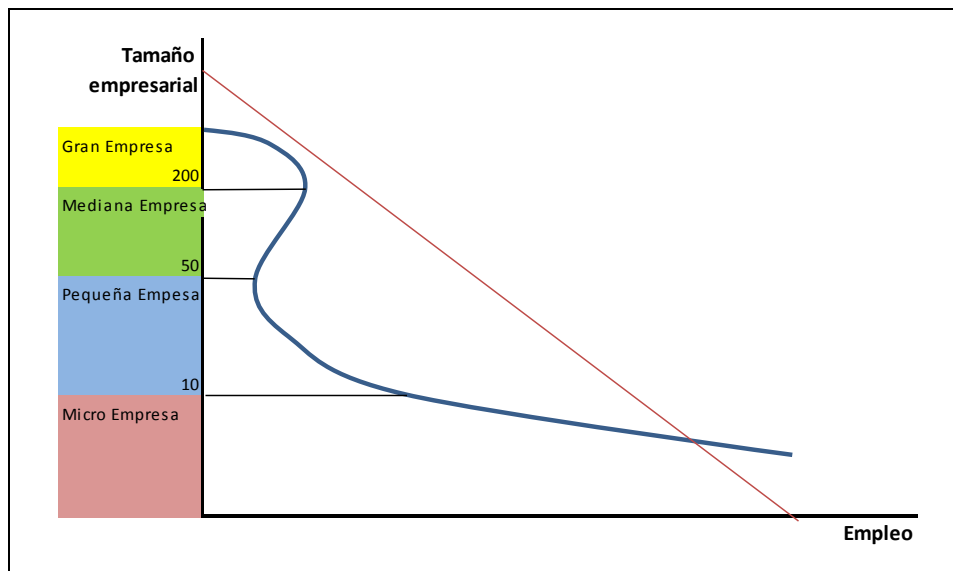


Figura 11. Perfiles de los estratos empresariales: micro, pequeña, mediana y gran empresa en países desarrollados y países en desarrollo. Fuente. Villarán (2000).

Como se aprecia, la línea azul representa la distribución actual de los estratos en los países en desarrollo. Con una microempresa, que tiene una fuerte incidencia en el empleo, pero con muy poca participación de las pequeñas y medianas empresas, no existe una interrelación que conecte adecuadamente a las microempresas con las empresas grandes.

Para sustentar este análisis, se presenta el cuadro 24, que incluye una comparación de las estructuras de las empresas en los países de Europa y América Latina (Organización Internacional del Trabajo, 2009, p. 13).

Cuadro 24. Participación del empleo por tamaño de empresa, respecto al total del empleo del sector privado (en %) para países de Europa y América. Clasificación según número de trabajadores

	Micro	Pequeña	Mediana	Pymes	Mipymes	Grande	Total
Europa	29.0	21.0	16.9	37.9	66.9	33.1	100.0
Alemania	19.6	21.9	18.7	40.6	60.2	39.8	100.0
España	38.6	25.8	14.7	40.5	79.1	20.9	100.0
Francia	23.3	20.7	16.8	37.5	60.8	39.2	100.0
Italia	47.1	22.0	12.4	34.4	81.5	18.5	100.0
República Checa	32.6	18.6	17.8	36.4	69.0	31.0	100.0
América Latina	66.3	14.7	5.5	20.2	86.5	13.5	100.0
Argentina	67.5	15.0	6.4	21.4	88.9	11.1	100.0
Brasil	36.2	21.0	9.8	30.8	67.0	33.0	100.0
Chile	49.1	17.7	13.0	30.7	79.8	20.2	100.0
Colombia	70.5	10.7	3.4	14.1	84.6	15.4	100.0
México	68.6	14.0	5.2	19.2	87.8	12.2	100.0
Perú	86.8	6.7	1.3	8.0	94.8	5.2	100.0

Fuente. Elaborado a partir de Organización Internacional del Trabajo (2009).

En este cuadro 24, en el caso de los países desarrollados en Europa, se resalta la composición de las empresas, según un esquema piramidal, de acuerdo con la figura 10. Este es un punto importante en la relación y sinergias entre las empresas, que contribuye de manera global a la economía de los países desarrollados. Se aprecia también la importancia de la participación en el empleo de las medianas empresas, con un 16,9%.

En el caso de los países de América Latina, este cuadro presenta una menor participación de las medianas empresas, con solo un 5,5% en el empleo; en el caso del Perú, solo con un 1,3%.

Es por esto que surge la necesidad y la importancia de que las pequeñas y medianas empresas se mantengan en el mercado y sigan creciendo, para lo cual requieren continuidad. En este sentido, es preciso apoyar a las medianas

empresas para que tomen mejores decisiones referentes a la gestión y de este modo garanticen la continuidad en sus operaciones.

Al considerar la participación de las empresas familiares, que corresponden aproximadamente al 80% del total de las empresas peruanas, de acuerdo con el representante en el Perú del Banco Interamericano de Desarrollo-BID (Jaramillo, 2014), el presente estudio contribuye, mediante el análisis de sus particularidades —consideradas en esta tesis como variables independientes—, a buscar sostenibilidad y rentabilidad en este sector intermedio de las medianas empresas, como un nexo de interrelación entre las empresas consideradas micro y grandes.

La experiencia en Europa, Estados Unidos y Japón demuestra cómo la interrelación y la articulación entre los diferentes tipos de empresas ha sido importante para un mejor desempeño del sector privado, lo cual redundaría en el desarrollo de la economía (Villarán, 2000). Al respecto, se tienen los siguientes ejemplos:

En Japón, en el caso de Toyota, se tienen 47 000 empresas subcontratistas alrededor, de tal manera que el 75% del automóvil se produce fuera de la fábrica.

En Estados Unidos destaca el uso de las franquicias como estrategia para expansión, mediante la transferencia de tecnologías y asesorías a otras empresas.

En Italia ello se manifiesta a través de la formación de consorcios de pequeñas y medianas empresas para la exportación.

Finalmente, en Alemania, España y Suiza hay redes de apoyo a las PYME por parte del Estado y las empresas privadas (pp. 20-21).

En conclusión, si bien la participación de las medianas empresas en cuanto número y contribución a la PEA y al PBI no es determinante, su importancia se sustenta en que se trata de un sector que es un apoyo para las grandes empresas —en lo referente a tercerización de servicios, franquicias, entre otros— y es un eslabón de conexión entre las grandes empresas y las microempresas, lo que supone una cadena para el desarrollo de un país.

2.3.2. Gestión de la empresa familiar

Dentro del ámbito de la teoría organizacional, el concepto en inglés denominado *management* se ha traducido al español como “administración”, “gestión” o “gerencia” y ha sido utilizado de manera indistinta. Asimismo, Koontz y Heinz (2013) y Koontz y Wehrich (2015) traducen *management* como “administración”. A su vez, Sanabria (2007) establece que, desde el punto de vista administrativo, los conceptos de “administración” y “gestión” no se diferencian claramente.

Por ello, para poder diferenciar ambas palabras hay que remontarse al significado etimológico de cada una. La palabra “administración” proviene del latín *administrare*: *ad-* significa “a” y *ministrare* significa “gobernar”, “servir”, por tanto, el término alude a una función que se procesa bajo el mando de otra persona. De otro lado, la palabra “gestión” proviene del latín *gestos* y *gerere*, y este último significa “conducir”, “llevar a cabo”. Por tanto, podemos afirmar que mientras la administración coordina recursos bajo un enfoque operativo, la gestión tiene un carácter directivo o estratégico (Torres Valdivieso & Mejía Villa, 2006).

En consecuencia, la administración puede entenderse como un proceso que diseña y mantiene un ambiente donde un número de personas trabaja en equipo para cumplir ciertos objetivos. Este proceso tiene cinco etapas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control (Koontz & Weihrich, 2015).

Ahora bien, se puede afirmar que la gestión es un concepto relativamente nuevo y en construcción en el ámbito administrativo. No obstante, se suele vincular a la gestión con la propuesta de directrices que conducen a una organización a un estado superior a través de la orientación del comportamiento de sus miembros, con una acción colectiva y que responda a los nuevos retos del entorno. En este sentido, la gestión busca dar respuesta a los retos de las nuevas complejidades de las organizaciones (López & Mariño Arévalo, 2010).

Como se aprecia, la gestión de las organizaciones es más amplia que la administración de empresas pues se desarrolla por el lado estratégico y complementa a la primera. De esta forma, ante nuevas complejidades como la problemática de las empresas familiares, se hace más aplicable el concepto de gestión.

En este contexto, es necesario mencionar la importancia brindada al constructo gestión como parte del modelo de cinco círculos (Amat J. M., 2000). En efecto, Amat identifica la necesidad de agregar, al clásico y conocido modelo de tres círculos, los constructos “gestión” y “sucesión” (este último como representación de la continuidad del primero).

Es así que, desde el punto de vista de Amat (2000), existen una serie de factores para las empresas familiares en relación con el área de gestión: profesionalización, formalización y descentralización. A su vez, dicho autor

identifica la ausencia de una estructura de gobierno, así como de mecanismos que regulen y normen las relaciones entre los miembros de la familia: protocolo familiar, estatuto familiar, consejo familiar, entre otros. La ausencia de estos mecanismos origina conflictos que pueden afectar la continuidad de la organización. En términos generales, las empresas familiares PYME tienen dificultades para establecer una gestión profesionalizada que pueda adecuarse a los cambios que el entorno actual exige.

Gimeno (2004) estableció cinco dimensiones para su constructo “Gestión de la familia empresaria”. Entre ellas, como ámbito de la gestión, se encuentran las dimensiones de institucionalización, profesionalización y sucesión. En esta misma línea, Goyzueta (2013) plantea un modelo de gestión que tiene como objetivo el crecimiento y la sostenibilidad de una empresa familiar. En su modelo, considera temas importantes de la gestión como gobierno, protocolo y un plan de sucesión. Ambos autores coinciden con indicadores que son analizados en la presente tesis.

Ahora bien, es importante considerar los trabajos de investigación realizados desde la perspectiva local del Perú por entidades como la Cámara de Comercio de Lima y la consultora PricewaterhouseCoopers sobre las empresas familiares para poder determinar los indicadores del constructo denominado “Gestión de la empresa familiar”. Así, desde el punto de vista local, se consideran importantes los siguientes temas: (a) buen gobierno corporativo (también denominado “institucionalización”) (Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones, 2014; PricewaterhouseCoopers, 2013; Hinojosa, 2011); (b) profesionalización (PricewaterhouseCoopers, 2013; Hinojosa, 2011); y (c) planeamiento estratégico (PricewaterhouseCoopers, 2013; Hinojosa, 2011).

Asimismo, PricewaterhouseCoopers (2017-2018) estableció, entre los principales problemas encontrados en su encuesta internacional, los temas de planeamiento estratégico, profesionalización y sucesión.

Estos tres temas se confirman por el análisis de la revisión de literatura realizado en la presente tesis.

Para efectos de la presente tesis se adaptará como definición del constructo “gestión de la empresa familiar” la siguiente, establecida por Chiavenato (2014), a la cual se le adaptará el término “gestión” y se le agregarán los principales temas identificados para la empresa familiar.

La posición en el presente estudio en relación con el constructo “gestión” toma como base la definición establecida por Chiavenato (2014), por ser una de las últimas bibliografías y uno de los autores clásicos en temas de administración. A partir de su definición se han adaptado los conceptos antes vistos sobre las empresas familiares y se define a la gestión de la empresa familiar como un proceso que involucra varias actividades dinámicas, como la planeación, dirección, organización, y control de recursos y competencias, para alcanzar objetivos, mediante el liderazgo de personas de forma estratégica, tomando en cuenta los efectos de la presencia de una familia como propietaria de esta organización, en el ámbito de la profesionalización, buen gobierno corporativo y planeamiento estratégico.

2.3.2.1. Características de la gestión de la empresa familiar

Los antecedentes de la gestión estratégica se iniciaron en las décadas de 1960, 1970 y 1980 con las principales teorías sobre gestión de empresas de Ansoff (1965), Andrews (1977), Porter (1980) y Porter (1985); este último autor es

considerado como uno de los más importantes en el tema de estrategias. El enfoque utilizado consiste en realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y uno externo (oportunidades y amenazas).

Habbershon y Williams (1999) centran el tema en las empresas familiares y consideran que estas poseen sus propias características, conformado por una combinación única de recursos tangibles e intangibles, como resultado de las interrelaciones entre los miembros de la familia y la empresa.

Asimismo, se tiene un marco teórico que ha analizado las ventajas competitivas de una firma: el denominado “Resource based view (RBV)”. Esta teoría ha sido desarrollada por autores como Penrose (2009) y Grant (1991). Estos autores marcaron un hito al presentar la teoría denominada “Visión basada en los recursos para la empresa” (Resource based view of the Firm-RBV), la cual establece que los resultados de una empresa no solo están influenciados por el nivel y naturaleza de los recursos, sino por cómo estos son desplegados y explotados.

Asimismo, se ha desarrollado el constructo “Factor familia” o “Familiaridad” (*Familiness*), el cual representa la “agrupación de recursos y capacidades que hacen distintiva a la empresa de familia y que es producto de las interacciones entre el individuo miembro de familia, la familia propietaria y el negocio” (Gonzales, 2011; Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, Chua, & Litz, 2003). Entre los conceptos que están vinculados con el Factor familia figuran el gobierno corporativo, el conocimiento, las relaciones y redes, la cultura, el liderazgo y la toma de decisiones (Gonzales, 2011).

En una empresa familiar, los elementos y características inherentes a este tipo de empresa, crean factores positivos y negativos, al momento de realizar las

acciones de gestión; esto implica tener bien estructurado el gobierno corporativo profesional, para evitar distracciones en la gestión, debido a conflictos entre los miembros de la familia. Con esto se busca que los administradores sean eficientes y logren la competitividad de la empresa. Este concepto incluso se aplica en las realidades de las PYME (Romero, 2006).

Los conceptos “Visión basada en los recursos para la empresa” (RBV) y “Factor familia” (*familiness*) se han empezado a desarrollar al inicio de la década de 2000. La idea es demostrar que si bien las empresas familiares muestran problemas (conflictos, problemas de sucesión, falta de profesionalización, entre otros), también muestran que tienen características positivas, que las utilizan para obtener buenos resultados de desempeño. La idea es identificar los recursos que permitan a la empresa familiar desarrollar sus ventajas competitivas considerando sus propias características y creando una interacción entre estas características y los temas de la empresa (Nuñez-Cacho, Grande, & Muñoz, 2012; Makadok, 2001).

La gestión en una empresa familiar implica considerar los aspectos que caracterizan a este tipo de empresas; estas características influyen en el proceso de gestión de las mismas. Las situaciones derivadas de las relaciones familiares pueden generar ventajas (compromiso, flexibilidad, entre otras) o debilidades (nepotismo, conflictos de interés, entre otras).

Como principales características de la gestión de las empresas familiares, y diferencias con las empresas no familiares en el Perú, de acuerdo con las encuestas realizadas por el estudio de PricewaterhouseCoopers (2016), se identifican:

“Fuertes valores e identidad cultural (69%).

Éxito medido no solo por el crecimiento y las utilidades (62%).

Toma de decisiones más rápida y simple (54%).

Enfoque más emprendedor (52%).

Toma de decisiones con miras a largo plazo (46%)” (2016, p. 20).

Si comparamos la eficiencia en la gestión por parte de las empresas familiares y las empresas no familiares, y el impacto en el desempeño o rentabilidad de las mismas, existen estudios en ambos sentidos: algunos indican que la gestión de las empresas familiares favorece los resultados y otros indican lo contrario. Villalonga y Amit (2006) establecen que los resultados son mejores cuando el fundador es quien ejerce la gerencia general.

2.3.2.2. Indicadores del constructo “Gestión de la empresa familiar”

Se han identificado los siguientes indicadores, teniendo como referencia autores de tesis e investigaciones que han adoptado indicadores como factores que afectan a la variable dependiente continuidad o a sus indicadores aplicados en el presente estudio:

- Profesionalización: Tadeo (2005) reconoce en su estudio a la profesionalización como un factor de importancia que tiene influencia en la continuidad de las empresas familiares. Amat (2000), en relación a su modelo de 5 círculos, considera como uno de los factores en el área de gestión a la profesionalización, además de la formalización y descentralización.
- Buen gobierno corporativo: Moreno (2015) analiza en su informe los efectos del buen gobierno corporativo en el desempeño económico y en la riqueza socioemocional. Goyzueta (2013) propone un modelo de gestión en la búsqueda del crecimiento y la sostenibilidad de la empresa familiar, en el cual se incluyen temas importantes como gobierno, protocolo y un plan de sucesión.

- Planeamiento estratégico: Tomala (2017) analiza el planeamiento estratégico como un factor que incrementa la continuidad sobre futuras sucesiones con lo que optimiza el uso de recursos.
- Gimeno (2004) utiliza como variable a la “Gestión de empresa familiar” y establece como indicadores por analizar a la Institucionalización (relacionada con los órganos de gobierno-buen gobierno corporativo-), la profesionalización y la sucesión.

a) Profesionalización

a.1) Antecedentes

La Cámara de Comercio de Lima y el Fondo Multilateral de Inversiones (2014) establecen que, en la región, más del 40% de las empresas familiares han declarado un reto el tema de la profesionalización. En esta línea, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006) analiza la mortalidad de las microempresas familiares y cita como causas de esta la falta de control, el incremento en los costos, la ausencia de estudio de las inversiones, entre otras. Además, confirma como un problema que afecta a todas las áreas de la empresa la falta de una buena dirección y gestión empresarial.

Por su parte, PricewaterhouseCoopers (2013) identifica como un problema de las empresas familiares, la gestión del talento; en consecuencia, se requiere profesionalizar más a la empresa familiar en el Perú mediante el desarrollo de los elementos de eficiencia operativa, recursos humanos, tecnología, controles, tributario/legal, financiamiento, fusiones y adquisiciones.

Asimismo, PricewaterhouseCoopers (2014) establece como principales hallazgos los temas que debe enfrentar una empresa familiar: necesidad de profesionalizarse, necesidad de nuevas tecnologías, competencias y planificación de la sucesión. En esta línea, se considera a la profesionalización un tema muy importante en relación con lo que es el proceso de sucesión y conflictos, lo que causa, finalmente, que las empresas familiares solo alcancen la tercera generación, en un 10% a 15% (Llanos, Valenzuela, Pasten, & Huepe, 2015).

Casillas Bueno, Díaz Fernández y Vásquez Sánchez (2005) afirman que el tema de la profesionalización en las empresas familiares es clave. La profesionalización tiene una gran influencia en la competitividad de las empresas familiares pues su falta genera un problema en la efectividad de la gestión, la cual, además, se complica aún más por la falta de implementación de controles internos, adecuados procesos para planes estratégicos, una política de recursos humanos, todo lo cual lleva a la organización a situaciones de nepotismo y ausencia de tecnologías en sus procesos.

a.2) Definición y análisis

Una manera de definir el concepto de profesionalización es viéndolo como un proceso por el cual la gerencia profesional forma parte de la empresa familiar, en el ámbito de los propios propietarios (Giovannoni, Maraghini, & Riccaboni, 2011).

Belausteguigoitia (2012) define la profesionalización como un proceso en el cual la empresa diseña puestos de trabajo de acuerdo a las capacidades y potencialidades del trabajador relacionadas con este puesto, sin tomar en cuenta preferencias y afinidades familiares. Por tanto, se toman en cuenta criterios como el entrenamiento formal, la meritocracia, las estructuras formales o la independencia de los directores.

En este contexto es importante mencionar que la profesionalización en las empresas familiares es uno de los principales temas de autores de artículos científicos (Daily, Dalton, & Rajagopalan, 2003), quienes, gracias a evidencias empíricas, han podido afirmar que mientras más grande sea la empresa esta requerirá de un gerente que no sea miembro de la familia (Daily & Dalton, 1992; Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009).

Hace ya varias décadas algunos investigadores mostraron su preocupación por el hecho de que la empresa familiar pueda sufrir los conflictos propios de las relaciones intrafamiliares (entre padres e hijos), los cuales pueden llegar a generar problemas muy graves que afecten la continuidad de la empresa. Por ello, se indicó que una solución para estos problemas era que la gerencia se profesionalice rápidamente (Levinson, 1971).

Ahora bien, un tema importante sobre la profesionalización es cuándo se debe realizar. Al respecto, está claro que en los primeros años de vida de la empresa familiar la visión del emprendedor es muy importante, en la medida en que este es el dueño de la empresa y tiene una visión intuitiva del proceso de gerencia. Sin embargo, a medida que la vida de la empresa avanza, las operaciones son más complejas, por lo que el emprendedor debe considerar la profesionalización de la gerencia, que se convierte en un factor crítico para la continuidad de la empresa, sobre todo cuando se pasa de la primera a la segunda generación (Chittoor & Das, 2007; Leach, 2014).

Con todo, además de sus efectos en la continuidad de la empresa, hay un vínculo entre la profesionalización y el ejercicio financiero de la compañía que tiene que ver con el crecimiento, la estructura financiera, la productividad y la rentabilidad. Asimismo, la existencia de una gerencia que no sea familiar tiene

una incidencia positiva en los resultados obtenidos por una empresa (Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzales, & Wolfenzon, 2007).

No obstante, otros autores sostienen que una gerencia familiar puede generar rendimientos similares a los de una empresa con una gerencia no familiar. Así, en el análisis de Standard & Poors de las mejores 500 empresas, se afirma incluso que la gerencia familiar no profesionalizada puede crear igual o mayor valor que una profesionalizada (Anderson & Reeb, 2003).

Por consiguiente, quizá no debería centrarse todo el tema de la profesionalización en la discusión de si la gerencia es familiar o no, ya que existen otras dimensiones que deben tomarse en cuenta (Stewart & Hitt, 2012). Por ello es necesario definir otros aspectos de la gestión que también son importantes.

Por último, se cree necesario que las empresas familiares busquen métodos, procesos y herramientas que permitan que sus actividades, tanto operativas como administrativas, sean eficientes y tengan los controles necesarios para que generen valor. Por ello, deben determinarse los principales factores que definen la profesionalización de una empresa familiar.

a.3) Situación de directivos con/sin relación de parentesco con la gerencia

Un tema que ha interesado a los estudiosos desde la década de 1960 ha sido el nepotismo que caracteriza a las empresas familiares, al momento de tomar decisiones sobre la asignación de los cargos en la organización (Donnelley, 1964).

El nepotismo en cargos gerenciales o directivos (la designación de una persona gracias a su relación o cercanía con los propietarios familiares y no en función a sus méritos académicos o profesionales), que son cargos que tienen una influencia importante en las decisiones de una empresa, genera una situación de conflicto cuando aquellos profesionales que sí tienen mérito propio tienen que asumir problemas causados por los familiares en las gerencias.

En la década de 1970 (Levinson, 1971), frente a los conflictos familiares en las relaciones iniciales de padre-hijo para transmitir la batuta o a los conflictos entre hermanos para la definición de los cargos gerenciales, se establecía la necesidad de retirar a los familiares de los cargos directivos para dar pase a nuevos talentos que debían ser escogidos y evaluados de acuerdo con sus características profesionales, sin que estén necesariamente relacionados con las familias propietarias.

La pregunta sobre si la gerencia debe estar a cargo de un miembro de la familia o profesionalizarse está vigente desde la década de 1970 (Barnes & Hershon, 1976), cuando se planteó que es importante que esta se profesionalice en un momento determinado del crecimiento de la empresa con el objetivo de que tome decisiones importantes sin mezclarlas con los intereses de la familia.

Ahora bien, en el caso de las empresas familiares medianas, si bien estas pueden tomar en cuenta a los familiares como primera opción, estos también deberían ser capacitados y obtener facilidades para su educación con el fin de que desarrollen adecuadamente sus funciones.

a.4) Modelo adoptado

Para efectos de clasificar por tipologías a las empresas familiares, los autores Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire y Mercken (2012) definieron el indicador profesionalización de acuerdo a cinco factores: sistemas de control financieros; sistemas de control de recursos humanos; descentralización de la autoridad; establecimiento de estructuras de gobierno y nivel de participación de no familiares en los sistemas de gobierno.

Este modelo fue adoptado en la presente tesis para definir las preguntas en la encuesta por ser señalado y aceptado como un constructo válido en una revisión de literatura publicada por la revista *Family Business Review*, en la que se recomienda utilizarlo en investigaciones futuras (Evert, Martin, McLeod, & Payne, 2016). Los temas incluidos en cada factor según este modelo adoptado son:

- Control financiero: uso y evaluación de presupuestos; sistema de evaluación de resultados; objetivos financieros definidos.
- Control de recursos humanos: sistema de evaluación del personal; sistema formal de reclutamiento; sistema formal de entrenamiento; sistema de pagos de incentivos.
- Descentralización de la autoridad: delegación de control; centralización de la toma de decisiones en forma individual; centralización de la autoridad.

- Establecimiento de las estructuras de gobierno: reuniones de directorio con agenda; actividad del directorio; actividad de la gerencia.
- Nivel de participación de no familiares en los sistemas de gobierno: gerente general no familiar; directores externos; involucramiento de familiares en el directorio (Dekker, Lybaert, Steijvers, Benoit, & Mercken, 2012).

b) Buen gobierno corporativo

b.1) Definición y antecedentes

En el ámbito internacional, la preocupación por el manejo de las entidades de gobierno de una entidad ha aumentado desde la década de 1990 con la primera declaración de principios sobre Buen Gobierno Corporativo por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante, OCDE). La OCDE como organismo de cooperación internacional, fundado en 1960, busca armonizar políticas para lograr el crecimiento sostenible de la economía y del empleo.

Para la OCDE, el Buen Gobierno Corporativo (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2014) contempla las relaciones entre las partes interesadas como los directivos, accionistas, consejo y otros; proporciona la estructura para establecer los objetivos, determinar los medios, supervisar su cumplimiento y ofrecer los incentivos necesarios al consejo para lograr estos objetivos.

Sin embargo, se debe de considerar la amplia aplicabilidad que tiene el gobierno corporativo para una empresa grande. No obstante, en este estudio se buscarán los principales aspectos que puedan ser desarrollados en una mediana empresa familiar.

Sobre este mismo tema, el Informe Cadbury , creado en el Reino Unido con el objetivo de elaborar un código de buen gobierno empresarial, indica los aspectos del sistema de gobierno empresarial, que comprenden: dirección y control (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992). Entre los temas centrales que desarrolla, incluye la división entre la gerencia general y el directorio, el directorio conformado por externos y la designación de un comité de auditoría.

El tema de la transparencia de la información contable es uno de los principales pilares de un buen gobierno corporativo. En el ámbito internacional, son emblemáticos dos casos de falta de transparencia: el de la empresa Enron (2001), del sector energía en Estados Unidos, en la cual sus funcionarios manipularon información contable para aumentar ingresos y disminuir pasivos; y el caso de la empresa Parmalat (2003), del sector alimentos en Italia, en la cual se utilizaron sofisticadas herramientas para ocultar la malversación de fondos que finalmente se dirigieron a las cuentas de la familia propietaria.

El primer caso fue el detonante para que se apruebe en Estados Unidos la Ley Sarbanes-Oxley, en julio de 2002, la cual protege a los inversionistas, mediante la aplicación de una serie de medidas que buscaron mejorar la calidad de la información, reforzar el buen gobierno corporativo, mejorar conductas de los órganos de control, presionar sobre la independencia de los auditores, entre otras mejoras. Si bien esta ley solo se aplica en Estados Unidos es un referente en el tema de buen gobierno corporativo. En consecuencia, la importancia de la participación del buen gobierno corporativo ha sido reconocida

internacionalmente gracias a su influencia en el logro de los objetivos de una empresa.

Por su parte, en el Perú, la aplicación de principios de un buen gobierno corporativo en medianas empresas tiene como objetivo:

- Garantizar la continuidad de las empresas familiares (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010); crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.
- Prevenir la presencia de fraudes en la empresa (Baracaldo-Lozano, 2013).

El informe de PricewaterhouseCoopers (2013) expresa la relevancia del buen gobierno corporativo para las empresas de familia. Así, dicho informe confirma que es importante institucionalizar el proceso que tiene una empresa familiar para la adopción de políticas con el fin de convertirse en una entidad profesional, lo que ayuda a tener objetivos claros y transparentes. Asimismo, reconoce la importancia de establecer mecanismos de buen gobierno corporativo para contribuir al logro de mejores rendimientos.

El crecimiento de las empresas familiares las obliga a que se desarrollen y evolucionen, por lo cual deben desarrollar nuevas estructuras de gobierno, más formales, para poder cumplir con las exigencias del mercado (Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones, 2014). Es así que el crecimiento de las empresas familiares las obliga a formalizarse, por lo que deben cumplir con los requerimientos de los diversos *stakeholders* de su entorno.

En la actualidad, las empresas familiares están tomando conciencia de la importancia del tema. Al respecto, estudios recientes identifican que dichas empresas han incrementado una serie de medidas para disminuir el riesgo de conflictos familiares, entre ellos: acuerdos de accionistas, comités familiares, constitución familiar y evaluación de desempeño, entre otros (PricewaterhouseCoopers, 2016).

Sobre esta base se ha buscado mejorar la definición de “buen gobierno corporativo” para las medianas empresas familiares; por ello, en esta tesis, se concibe como “buen gobierno corporativo” al sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas (Cadbury, 1999). Se sostiene, pues, que esta es una definición que centra mejor la idea de aplicación del buen gobierno corporativo en una empresa familiar mediana ya que contiene elementos importantes, es fácil de entender, tiene estructuras (actores) y procesos, y puede hacerse “a la medida” de cada empresa (Pieper, 2003). Los aspectos de dirección y control, dentro del concepto de “buen gobierno corporativo” para las empresas familiares peruanas también ha sido propuesto por Matute et al. (2010).

A esta definición se puede agregar que la dirección y control tienen como objetivos buscar el equilibrio de las relaciones entre los miembros de la familia, prevenir la presencia de fraudes y generar información transparente para garantizar la continuidad de la empresa familiar.

De otra parte, el concepto de buen gobierno corporativo está relacionado con el conjunto de prácticas que se aplican, con altos estándares de transparencia y profesionalismo, en las relaciones entre los propietarios, la administración, los directivos y demás agentes económicos (*stakeholders*) que pueden verse afectados porque tienen vínculos o intereses con la empresa. Para las

empresas medianas se debe evaluar el nivel de adopción de este conjunto de prácticas porque su falta de aplicación puede afectar las relaciones de los miembros de la familia y, finalmente, afectar los resultados financieros.

b.2) Buen gobierno corporativo en la empresa familiar

La Superintendencia de Mercado y Valores (2013), en un esfuerzo por evaluar la aplicabilidad de estos principios, emitió el nuevo código de BGC para las sociedades peruanas, el cual incluye en su Anexo B los Principios complementarios para sociedades familiares. Este Anexo B recomienda los siguientes temas:

- Derecho de los accionistas: “estructura de gobierno familiar y protocolo familiar”; asamblea familiar; consejo familiar.
- Directorio y gerencias: gestión; “independencia y operaciones con personas afines”.
- Riesgo y cumplimiento: operaciones entre la sociedad y miembros de la familia.
- Transparencia de la información: canales de comunicación con la familia.

En el estudio de Matute et al. (2010) se resaltó la deficiente aplicación de los principios de un buen gobierno corporativo (BGC); esto debido a la diferente realidad de las empresas familiares peruanas, en relación con los principios

propuestos por la CONASEV (hoy denominada Superintendencia de Mercado y Valores - SMV), basados en los principios de BGC, promulgados por la OCDE.

El buen gobierno corporativo en la empresa familiar se aplica directamente con el fin de encontrar un equilibrio en las relaciones de los miembros de la familia, los accionistas y los directivos para, así, lograr el crecimiento de la empresa y la unión de la familia, la cual representa una ventaja competitiva (Poza, 2011). De esta manera, el buen gobierno establece disciplina entre los miembros de la familia, disminuye el riesgo de conflictos familiares, ordena sus relaciones y contribuye en la continuidad de la empresa. Asimismo, un buen gobierno corporativo con un planeamiento eficaz, con una sucesión estratégica que considera los factores empresariales y familiares, es la base de una empresa familiar exitosa (Doderó, 2002).

Ahora bien, se sabe que este tipo de empresas tienen ciertas características que las diferencian de las que no son familiares: sus propietarios tienen una visión a largo plazo y son fácilmente identificables debido a su reducido número, tienen no solo objetivos económicos sino también emocionales; sus valores y cultura familiar influyen en los objetivos de la empresa (Carlock & Ward, 2001). Por tanto, estas características deben ser consideradas al analizar cómo se materializa el buen gobierno corporativo en este tipo de empresas.

De otra parte, las estructuras de gobierno de este tipo de empresas deben tener como objetivo la búsqueda de la continuidad, los intereses a largo plazo y la armonía de los miembros de la familia (Lansberg, 2000; Goyzueta, 2013). En este sentido, se advierte que el desarrollo de buenas prácticas de dirección y buen gobierno corporativo, así como la unidad familiar, expresada en la armonía familiar y el espíritu empresarial (orientación al crecimiento y a la profesionalización), son determinantes para mejorar la rentabilidad y generar continuidad en una empresa familiar (Amat & Corona, 2007). De este modo, es

importante que en la estructura de gobierno se resalte la participación del familiar, pues este aspecto es el que la hace diferente a una estructura de una empresa no familiar y también el que dificulta su aplicación e implementación (Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones, 2014).

A continuación, en la figura 12 se presenta el modelo de buen gobierno corporativo propuesto en el cual se visualiza la participación del ámbito familiar:

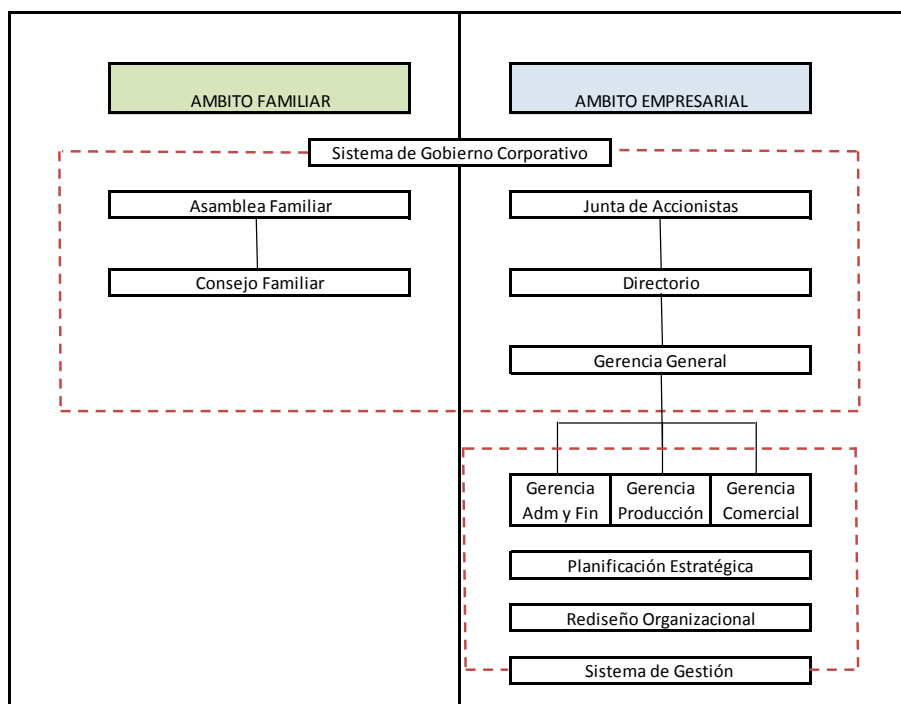


Figura 12. Modelo de buen gobierno corporativo en una empresa familiar.

Fuente. Elaborada a partir de Cámara de Comercio de Lima y Fondo Multilateral de Inversiones (2014).

Diversos autores han realizado estudios para determinar el efecto en la rentabilidad que genera el buen gobierno corporativo y han encontrado que las empresas familiares han mejorado sus decisiones con la implantación de un directorio, sobre todo cuando este tiene miembros no familiares (Brenes, Madrigal, & Requena, 2011).

Ahora bien, es de suma importancia que la empresa distinga entre propiedad, gobierno y gestión. Así, el gobierno debe concebirse como el órgano que analiza y evalúa las decisiones más importantes de la empresa como, por ejemplo, inversiones en nuevas líneas de productos, ventas de activos importantes, nuevos mercados en los que se incursionarán, entre otros. Asimismo, la empresa debe separar las actividades de gobierno (representado por el directorio) de las actividades de gestión o dirección (representado por la gerencia general y las gerencias). Por último, es importante que haya una participación de miembros no familiares en los directorios, a pesar de que ello pueda ser costoso para una empresa mediana, pues este cambio aporta varias perspectivas para tratar los distintos problemas o asuntos en una empresa.

b.3.1) Órganos de buen gobierno corporativo

Una de las principales teorías en relación al análisis de las empresas familiares corresponde a la teoría de los tres círculos, cada uno de los cuales representa un sistema (Tagiuri & Davis, 1996): familia, empresa y propiedad. De este modo, para tener un buen gobierno, cada sistema debe de presentar sus estructuras de gobierno, las cuales deben de estar en equilibrio, trabajando juntas y consolidándose (Gómez, 2016).

Al considerar que el buen gobierno en una empresa familiar está conformado por un sistema, con estructuras y procesos, se identifican tres órganos que participan en él: la familia y sus instituciones; el directorio y la alta dirección (Neubauer & Lank, 1998)

Complementando los sistemas de la teoría de los tres círculos con lo desarrollado anteriormente sobre los órganos de gobierno se presenta la figura

13, con el fin de buscar una aplicabilidad práctica para empresas medianas y tomando en cuenta lo dicho por Belausteguigoitia (2012) sobre los órganos del gobierno corporativo.

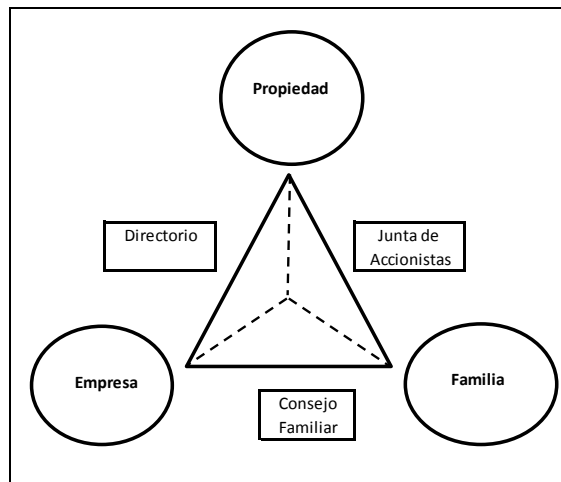


Figura 13. Órganos de Buen Gobierno Corporativo en una empresa familiar. Fuente. Elaborada sobre la base de Belausteguigoitia (2012).

A continuación, se desarrollan los principales órganos de gobierno en una empresa familiar.

b.3.2) Los órganos de buen gobierno vinculados con la *familia*:
 asamblea familiar y el consejo familiar

La asamblea familiar tiene como propósito desarrollar la presencia de la empresa la familia y se puede desarrollar de manera informal, con eventos para compartir entre toda la familia. Por su parte, el consejo familiar también debe contar con la presencia de algunos representantes de la familia, pero este debe realizarse de manera formal. Es allí donde se debe plantear un protocolo familiar, aspecto muy importante como herramienta para evitar conflictos futuros en la familia. Dicho protocolo fija las pautas, reglas y normas que regulan el funcionamiento de la relación entre la empresa y la familia. Este tema se desarrollará con detalle en un acápite posterior.

b.3.3) Los órganos de buen gobierno relacionados con la *empresa*:
directorio (junta directiva)

El directorio debe centrarse en el tema de decisiones estratégicas de alto nivel, como, por ejemplo, la apertura de nuevos mercados que impliquen inversiones importantes (nuevas líneas de producción, adquisición de un software ERP, manejos de crisis que puedan afectar la continuidad de la empresa, aprobación de plan estratégico a largo plazo, entre otros).

En las empresas medianas familiares es importante separar la función del gerente general del director; la gerencia está enfocada en las decisiones ordinarias y puede sacrificar tiempo para ver las decisiones estratégicas importantes como director.

Como ya se ha mencionado, se debe considerar la presencia de directores independientes con el objetivo de que den un punto de vista externo sobre factores que los directores familiares no toman en cuenta por tener sesgos que les impiden ver soluciones alternativas.

No obstante, es necesario evaluar la presencia de un directorio formal en las empresas medianas familiares, debido a que esta medida puede tener costos adicionales y necesitar más tiempo para reuniones y el análisis de la información. Por lo pronto, uno de los principales motivos de las reuniones debe de ser la presentación de estados financieros mensuales para discutir los resultados. En este sentido, la información contable oportuna es primordial para la toma de decisiones estratégicas.

- Los órganos de buen gobierno vinculados de manera directa con la *propiedad*: junta general de accionistas (asamblea general de accionistas).

En la junta general de accionistas está representada la familia, la cual participa de la propiedad de la empresa y tiene derecho a recibir dividendos. Ahora bien, dicha junta se complica en la medida en que la empresa se encuentra en la segunda o tercera generación de la familia. En la primera generación normalmente son miembros de la junta el socio fundador y algún otro familiar, hasta que los hijos alcanzan la mayoría de edad y se incorporan.

b.4) Protocolo familiar

El término “protocolo de familia” fue adoptado por Gallo y Ward (1991), pero desde la década de 1980 se utilizó dentro de las investigaciones sobre gobierno y la planificación estratégica. Asimismo, varios investigadores lo consideran como una de las herramientas fundamentales para el gobierno en una empresa que contribuye en la continuidad al planificar el proceso de sucesión (Sánchez-Crespo & Sánchez y Sánchez, 2002; Rienda, Pertusa, & Claver, 2004). En este sentido se realza su importancia como un medio de compromiso de los propietarios a largo plazo (Gallo & Tomaselli, 2008), es decir, instrumento formal primordial del gobierno de una empresa (Barroso, 2014).

Ahora bien, “el protocolo familiar es el resultado de un proceso de comunicaciones y acuerdos entre los propietarios de una familia, los cuales son escritos en un documento que incluye una serie de reglas, criterios, procedimientos para una mejor relación de los miembros de la empresa”. Por tanto, este protocolo debe ser firmado por cada uno de los miembros; la idea es

que ayude a solucionar conflictos en el futuro (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

El protocolo familiar permite encauzar los esfuerzos para asegurar la continuidad de la empresa mediante la aplicación de diversas reglas y pautas, las cuales, siempre y cuando se cumplan, permitirán armonía y unidad en las relaciones familiares. De este modo, para colaborar con la obtención de ventajas competitivas para la empresa, dicho protocolo debe orientarse al logro de la unidad familiar y la interacción familiar, ya que estos últimos afianzan el emprendimiento y consolidan la gestión (Amat & Corona, 2007).

En el Perú, solo el 27% de las empresas familiares tienen diseñado un protocolo familiar (PricewaterhouseCoopers, 2013). El estudio de PricewaterhouseCoopers ha identificado entre los motivos principales de conflicto en una empresa familiar la compensación familiar; quiénes y qué puestos ocupan; el rol de familiares; la evaluación de desempeño; la reinversión o el pago de dividendos y las estrategias de negocio.

Con todo, un aspecto por considerar es el nivel de desarrollo de la cultura y de los valores empresariales, difundidos por los líderes de la familia, de tal manera que estos prevalezcan sobre la cultura y valores de la familia (Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones, 2014, p. 16).

En este contexto es importante anotar que la misma situación de tensión y rivalidad en las relaciones familiares influye en la eficacia del gobierno de la empresa. Incluso esta situación se hace más crítica al no existir un gobierno corporativo o un consejo de administración adecuado que defina criterios o procesos para establecer políticas que sean aplicadas de manera uniforme y

equitativa. De otra parte, el crecimiento del número de propietarios a lo largo de la vida de la empresa también complica las relaciones entre ellos mismos.

Sandra Echaiz (2012) ha evaluado los efectos de la falta de protocolo en las Pymes en el Perú. Así, en su análisis situacional esta autora establece que no existe una planeación de la sucesión: solo el 6% de las empresas lo tienen y solo 7% de las mismas tiene un protocolo familiar formalmente establecido.

Ahora bien, para que el protocolo funcione adecuadamente, deben existir otros documentos adicionales:

- Capitulaciones matrimoniales, que previenen de problemas familiares luego de rupturas de matrimonios al separar los problemas familiares de la empresa.
- Testamento del empresario y sus hijos.
- Los estatutos sociales como una herramienta que establecen las normas de funcionamiento de la empresa y las principales funciones de los órganos de gobierno (Sánchez-Crespo & Sánchez y Sánchez, 2002).

Estas reglas son propuestas por los mismos familiares y son diferentes a los estatutos de la empresa. Se trata, pues, de una medida para evitar problemas en el futuro y que pueden concernir diversos temas, como la definición de órganos de gobierno, la delimitación de aspectos del ámbito empresarial con el ámbito laboral, la asignación de puestos, la asignación de sueldos, etcétera, con el fin de buscar la igualdad de derechos entre trabajadores o propietarios

que sean familiares o no. Se trata, en suma, de buscar un consenso familiar en un ambiente positivo; por tanto, la carencia de este protocolo puede causar conflictos graves en períodos futuros.

b.5) Teoría de la agencia y teoría del servidor (teoría del *stewardship*)

La teoría de la agencia establece que cuando existe una gerencia independiente de la familia, la gerencia podría adoptar posiciones que busquen ventajas para ellos por encima de los intereses de la familia, lo que crearía un problema de conflicto de intereses entre el principal (propietario) y el agente (gerente) (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983). Para evitar este problema se cuenta con mecanismos como un consejo de administración, contratos de incentivos (remuneraciones) de los administradores y la junta general de socios.

Cuando la empresa está en una primera etapa, la propiedad y el control normalmente los tiene una misma persona, por lo que todos los cargos de responsabilidad reportan al propio fundador, quien tiene centralizado el cargo de la gerencia general (Lansberg, 1983; Villalonga & Amit, 2006).

En contra de la teoría de la agencia se desarrolló la teoría del servidor o teoría del *stewardship* (Donaldson & Davis, 1991). Esta teoría plantea la situación en la cual el líder de una empresa familiar está alineado con los intereses del grupo de su familia y deja de lado sus propios objetivos individuales. Es más, bajo la teoría del servidor, se ha llegado a establecer que los rendimientos financieros alcanzados son mejores cuando la gerencia es ocupada por un miembro de la familia; es decir existe una influencia positiva entre la propiedad de la familia y los resultados obtenidos (Miller & Le Bretton-Miller, 2006; Donaldson & Davis, 1991) principalmente en el caso de las pequeñas empresas.

En el caso del presente estudio, dentro del ámbito de medianas empresas familiares, por ser empresas que están en la etapa del fundador, es común encontrar el traslape de funciones del gerente general con el presidente de directorio (Mustakallio, Autio, & Shaker, 2002; Napoli, 2012).

Estas empresas aún no han separado el cargo de gerente general de la familia en sí; generalmente se trata de un familiar líder que ejerce el cargo en esta gerencia, por lo que el costo de agencia normalmente no es un factor importante en este tipo de empresas. Esta coincidencia de la propiedad y la gestión en los miembros de la familia genera una ventaja para las empresas familiares (Aronoff & Ward, 1995).

b.6) Modelo adoptado

Para la elaboración del cuestionario se ha tomado en cuenta el análisis de las dimensiones del gobierno en las empresas familiares, de acuerdo al estudio de Matute et al. (2010). En este estudio se proponen tres dimensiones del gobierno que serán medidas en el cuestionario:

b.6.1) Propiedad y control

La propiedad y el control son conceptos muy relacionados; en principio, el control en una empresa lo tiene el propietario con mayor participación en la propiedad. Sin embargo, se debe considerar la evolución de la propiedad, lo cual afecta el control. De acuerdo al modelo evolutivo tridimensional (Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997), las fases que se presentan “en la evolución de la propiedad son el fundador controlador, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos”.

El control deberá realizarse mediante una adecuada división de funciones y cada entidad directiva deberá recibir y analizar información relevante para la toma de decisiones. En este caso, podría ser evaluación de controles internos, información auditada, entre otros.

b.6.2) Dirección y gestión

Es necesario que la empresa defina un plan estratégico para que sea la guía al momento de dirigir y gestionar. En el momento inicial, será el fundador quien desarrolle estas actividades; sin embargo, con el crecimiento de la organización, será necesaria la profesionalización de la dirección. En el caso de una empresa con la dirección de un fundador, normalmente el liderazgo ejecutado es fuerte y es difícil que se ejecuten las funciones de un directorio formal. No obstante, cuando una empresa de este tipo tiene un crecimiento importante la participación de directores externos es de mucha ayuda.

b.6.3) Sucesión del poder

Uno de los principales problemas de las empresas familiares es el tema de la supervivencia. En el nivel local, en el Perú se han realizado diversos estudios que muestran mediante cifras estadísticas que el principal problema es la continuidad de las empresas familiares. Así se tiene que solo un 30% de estas empresas pasan a la segunda generación y solo un 15% llega a la tercera (Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones, 2014).

c) Planeamiento estratégico

c.1) Definición

El término “estrategia”, proviene del griego *strategos*, término que revelaba, en el ámbito militar, la planificación de la derrota del enemigo, con el uso eficaz de los recursos. En el ámbito empresarial, una de las ideas fundamentales es ser competitivo para obtener más clientes que los competidores y así lograr mejores resultados y un mayor valor para las empresas.

En relación con este concepto, Drucker (1954) afirma que se debe analizar la situación presente de la empresa, identificar los recursos que tiene y aquellos que debería tener; definir los objetivos por lograr teniendo en cuenta la responsabilidad de la empresa en la sociedad.

En consecuencia, para el planeamiento estratégico se define como una tarea de los accionistas y directores en un largo plazo de por lo menos tres años (Deloitte Touche Tohmatsu, 2011). No obstante, para efectos de la presente tesis, considerando que se estudian empresas medianas, la rigurosidad de tres años se flexibilizará en al menos un año.

c.2) Antecedentes y nuevos enfoques

Como punto de partida, es importante indicar que el término “planeamiento estratégico” tiene que ver con los procesos de desarrollo de estrategias para la empresa, con el objetivo de lograr crecimiento con rentabilidad. El planeamiento estratégico aplicado tanto para la familia como la empresa ayudará a que la

primera tenga continuidad, logre objetivos de rentabilidad y asegure el patrimonio familiar (Ward J. L., 1988).

Asimismo, se confirma la importancia del planeamiento estratégico como un elemento que hace más fácil el proceso de sucesión en la empresa, como una manera de establecer pautas que deben de seguirse en un contexto familiar (Rienda, Pertusa, & Claver, 2004). En este contexto de la continuidad, el planeamiento estratégico debe contener el plan de sucesión buscando el relevo generacional en las empresas familiares (Amat J. M., 2004).

Por su parte Shamsie (2003) establece que la característica de la estrategia incluye una serie de ventajas que la empresa puede desarrollar y mantener sobre sus competidores en varios períodos, la cual finalmente tiene efectos sobre el desempeño de la empresa. Revisando bibliografía de investigadores, se resalta que el tema del planeamiento estratégico es uno de los que genera preocupación, desde el punto de vista de transferencia del conocimiento de generación a generación, pues garantiza la continuidad de la empresa familiar, y brinda rentabilidad y armonía a las familias (Araya, 2017).

El planeamiento estratégico se ha determinado como un factor importante para el éxito de las pequeñas empresas en su crecimiento, éxito y en sus resultados, factores importantes para la continuidad de las empresas familiares (Malone, 1989; Danes, Loy, & Stafford, 2008; Reddy , 2007). Asimismo, está demostrado el efecto y relación que tiene el planeamiento estratégico sobre el desempeño en los resultados de una empresa (Stephen, 2001; Shamsie, 2003). En este sentido, Ward (2011), establece la importancia de los efectos de las creencias, los valores de las familias empresarias y, además, de la visión del liderazgo del propietario, los cuales tienen una influencia sobre la planificación estratégica y su continuidad, tomando en cuenta tanto los requerimientos de la familia como los de la empresa. Esto hace complicado el proceso del planeamiento

estratégico en una empresa familiar, puesto que son dos enfoques que deben ser considerados (Jaffe, 2005).

Durante la década de 1980 el relevante aporte de Porter se enfocaba en la importancia de la evaluación de factores externos, los cuales influían en la definición de la estrategia: análisis de la industria y posición competitiva.

Sin embargo, al inicio de la década de 1990 surgió el enfoque denominado "Resource-based theory" (Teoría basada en los recursos), como base para la definición de la estrategia de la organización (Grant, 1991).

Este nuevo enfoque aplicado para las empresas en general sobre el tema de ventajas competitivas se desarrolla mediante el análisis de los recursos estratégicos de Barney (1991), quien plantea un enfoque para el planeamiento estratégico basado en el análisis de los recursos de la empresa, entre ellos, aspectos intangibles de la empresa (su historia, complejidad social, valores, información, conocimiento, entre otros). Estos aspectos hacen que la empresa pueda generar sus propias ventajas competitivas.

Chua, Crisman y Sharma (1999) definen a la empresa familiar como una dirigida de forma continua en el tiempo basada en la influencia que ejercerán los miembros de la familia en la empresa. Esta definición es importante para el planeamiento estratégico porque le agrega el enfoque familiar a los objetivos que se plantean.

Como ya se ha dicho, el planeamiento estratégico para una empresa familiar es distinto del de una empresa no familiar, en vista de la influencia que tienen factores como los intereses familiares, los temas de sucesión, la visión y

cultura, el involucramiento de familiares y no familiares y su interacción (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997).

En las empresas familiares pueden presentarse conflictos entre las exigencias de la familia y las del negocio; mientras ambas estén en equilibrio contribuirán a la continuidad del negocio. La planificación va a contribuir a este equilibrio entre ambas exigencias (Carlock & Ward, 2010). Asimismo, se considera a la planificación como un factor para mantener la propiedad en el futuro que ayuda a garantizar la continuidad de la empresa familiar (Carlock & Ward, 2003). Este equilibrio contribuirá a la continuidad de la empresa familiar. A continuación, se detallan los ámbitos que contribuyen a la planificación en la figura 14:

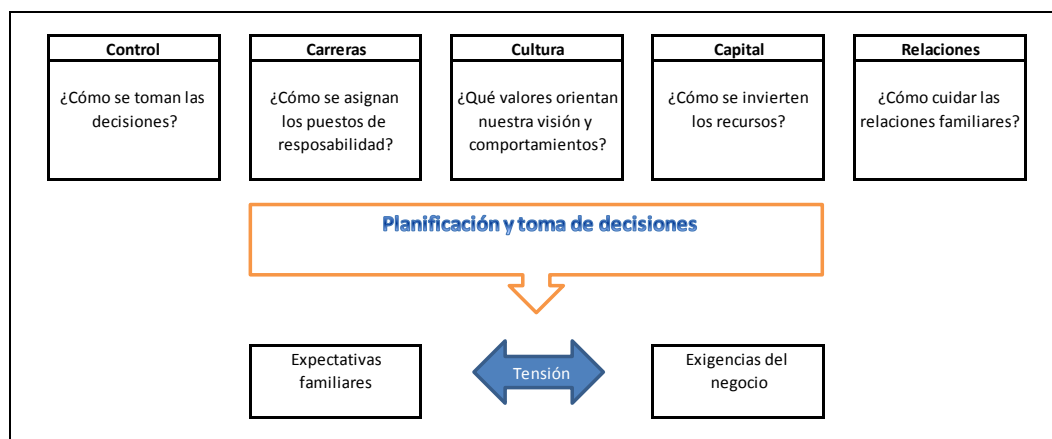


Figura 14. Ámbitos que contribuyen a la planificación en las empresas familiares. Fuente. Carlock y Ward (2010).

- Control: se debe determinar el proceso de toma de decisiones. Pueden surgir problemas en el control, en la medida en que los hijos van creciendo y se empiezan a compartir funciones, lo cual puede generar conflictos.
- Carreras: normalmente los pioneros en la gestión de la empresa son miembros de la familia que no tienen una

profesión definida. Sin embargo, a medida que van ingresando nuevos familiares, se les debe de exigir una profesión acorde con las necesidades de la empresa, así como un plan de ascensos y carrera dentro de la empresa.

- Cultura: las familias presentan sus propios valores como una manera de hacer las cosas; pueden ser valores positivos (sentido empresarial, integridad) o negativos (falta de confianza, secretismo). Se deben utilizar los valores de la familia para desarrollar los planes y acciones.
- Capital: se tienen dos dimensiones de capital, capital financiero (temas de financiamientos, reinversión, dividendos, recompensa a la gerencia) y capital humano (temas de compromiso, cohesión familiar, formación de sucesores, entre otros).
- Relaciones: nivel de los vínculos establecidos entre los familiares que sean fuertes y duraderos. Se generan diferencias con la nueva generación que va creciendo y se presentan conflictos (Carlock & Ward, 2010; 2003).

Se debe de realizar un análisis previo de sus recursos, identificar sus ventajas competitivas y definir las estrategias; con esto se debe de determinar las necesidades que se requieren suplir, para lo cual se propone un marco de referencia (ver figura 15):

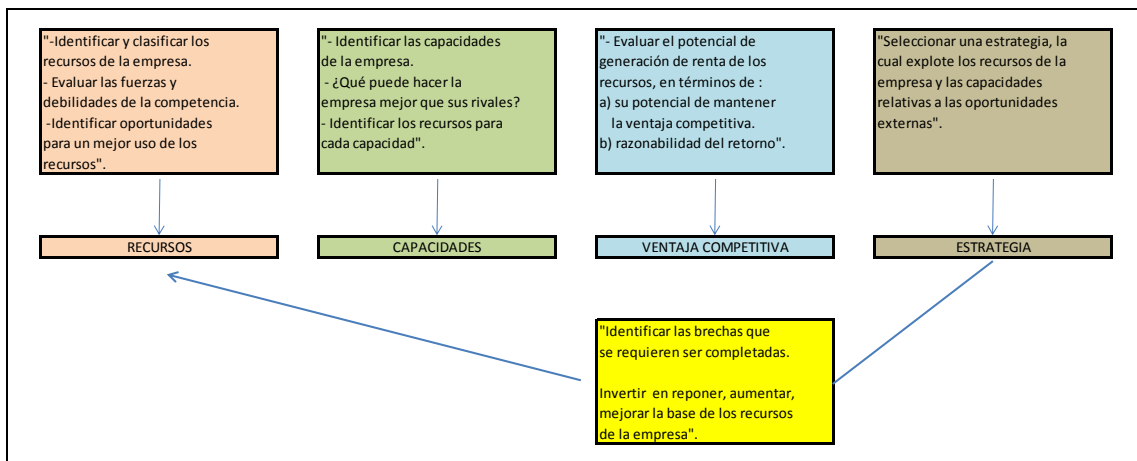


Figura 15. Enfoque basado en los recursos para el análisis estratégico.
Fuente. Habbershon y Williams (1999).

Es importante considerar que una empresa familiar al comenzar su proceso de planificación debe considerar la formación de un directorio que tenga en cuenta los deseos, valores y prioridades de la familia. Así, se debe realizar el planeamiento estratégico en dos dimensiones: buscando el futuro del negocio sin dejar de lado el control y la propiedad de la familia (Jaffe, 2005).

Ward (1988) propone un modelo para el proceso de planeamiento estratégico. Este autor establece que no se requiere una planificación formal, pero sí un pensamiento estratégico, lo cual podría ser aplicado inclusive en una pequeña empresa. En empresas pequeñas y medianas se presenta la influencia del fundador en la definición de la estrategia; no obstante, debe existir un proceso lógico para establecerlo. En consecuencia, es necesario partir de un análisis actual de la empresa, mediante la aplicación de un FODA (análisis interno: fortalezas y debilidades; análisis externo: oportunidades y amenazas).

En la figura 16 se presenta el proceso propuesto por este autor.

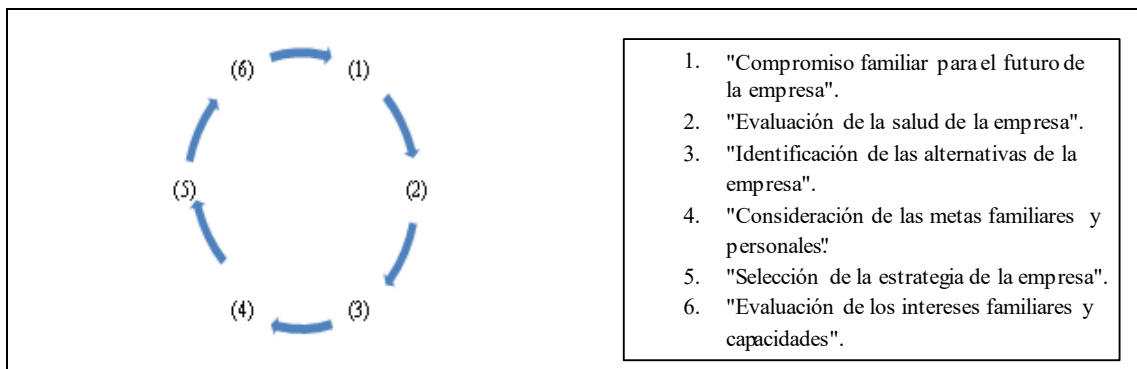


Figura 16. La interdependencia de la planificación de la empresa y la familia. Fuente: Ward (1988).

Así se tiene que:

- Este proceso parte por definir el nivel de compromiso de la familia con la empresa en un largo plazo.
- Se requiere la realización de un análisis financiero de la situación de la empresa: rentabilidad de activos, retorno para el accionista, entre otros.
- Se debe de realizar un análisis de mercado para identificar las alternativas que tiene la empresa, como, por ejemplo, segmentación por áreas geográficas, calidad, productividad, entre otros.
- Conocer las metas que quiere cumplir la familia.
- De acuerdo a las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa, se selecciona la estrategia para escoger el

mercado: dirigirse a pequeños mercados; a nichos de mercado; mercados regionales; mercados emergentes.

- Obtener y evaluar los resultados obtenidos, considerando los intereses y capacidades de la empresa familiar.

La planificación en relación con el desempeño, tiene sus efectos, tanto a nivel de armonía familiar, lo cual en la presente tesis se denominará “expectativas familiares”, como a nivel de la rentabilidad, lo cual se denominará “exigencias del negocio” (ver figura 17) (Carlock & Ward, 2010; Sharma, 2004).

Es importante buscar el equilibrio en el proceso de planificación entre la visión de la empresa y la visión de la familia. En este sentido, el proceso de planificación paralela y el proceso de selección de la estrategia (Carlock & Ward, 2003) son modelos que facilitan la adaptación mutua de estas dos visiones para que se alcance de manera efectiva la planificación estratégica. El plan estratégico de la empresa debe estar también alineado con el plan estratégico de la familia. El equilibrio entre empresa y familia es necesario para que se asegure la continuidad de la empresa y se expresa en lo que son las necesidades de la compañía para su crecimiento, y los intereses y expectativas que tiene la familia.

En el modelo de proceso de planificación paralela (Carlock & Ward, 2003), de acuerdo a la figura 17, se presentan dos ámbitos: familia y empresa. En el caso de la familia se incluyen los valores básicos: responsabilidad, compromiso, visión familiar y continuidad. En el caso de la empresa se incluyen la filosofía de la gestión, el planeamiento estratégico, la visión, la misión y el plan de gestión empresarial. En esta figura se presentan los valores familiares y la filosofía empresarial como el inicio fundamental de este proceso; el pensamiento

estratégico requiere del compromiso de la familia y de la visión empresarial. En suma, para alcanzar el éxito se requiere que la familia y empresa tengan visión de futuro; y a largo plazo, para lograr la continuidad se requiere de la planificación.

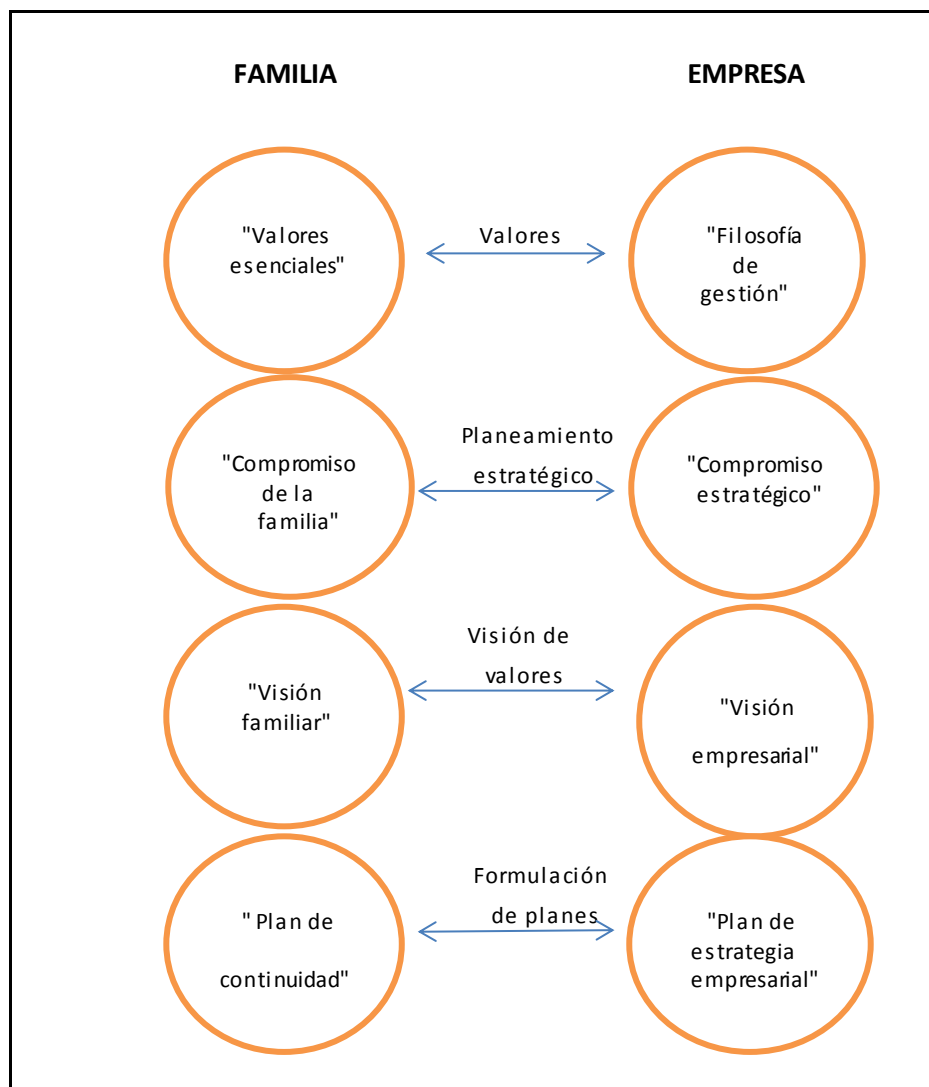


Figura 17. "Proceso de planificación paralela". Fuente. Carlock y Ward (2003).

El modelo de proceso de selección de una estrategia en una empresa familiar, de acuerdo a Carlock y Ward (2003), debe de ser evaluado bajo ciertos filtros, mediante una secuencia lógica: se requiere del filtro de la visión (que debe de considerar los compromisos de la empresa y familia); el ajuste estratégico

(considerando el plan de continuidad familiar y el plan estratégico empresarial) y el ajuste familiar (que decidirá si reinvierte o reparte las ganancias; ver figura 18). Por ende, se debe buscar que las estrategias que están siendo adoptadas por la empresa estén alineadas con los intereses de la familia.

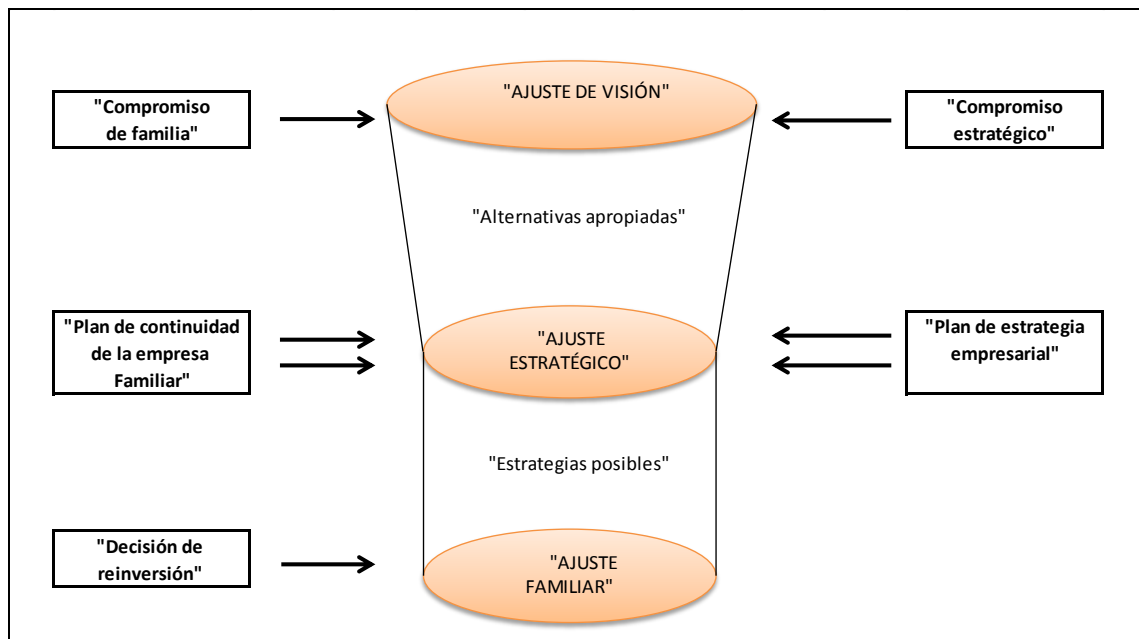


Figura 18. Proceso de selección de una estrategia empresarial. Fuente. Carlock y Ward (2003).

c.4) Innovación en las empresas familiares

Peter Drucker, uno de los “gurús” en la administración, ha enfatizado la importancia de la innovación, la cual debe de ser el centro en la búsqueda de la competencia en todas las organizaciones (Lin & Chen, 2007).

En principio, de acuerdo al *Manual de Oslo*, se tienen los siguientes cuatro tipos de innovaciones : innovaciones de productos (cambios o mejoras importantes en las características de bienes o servicios, o nuevos productos o servicios), de procesos (cambios en los métodos de producción o distribución), organizativas (cambios en las prácticas empresariales, comerciales relaciones externas de la

empresa) y comerciales (cambio de diseño, presentación de producto, promoción, posicionamiento) (OCDE & Comunidades Europeas, 2005).

En el caso de las medianas empresas, las innovaciones deben buscar solamente mejoras, en vista del limitado presupuesto que se tiene para este tipo de inversiones. Se debe de buscar con poca inversión, los mejores resultados posibles.

c.5) Modelo adoptado

Belausteguigoitia (2012) traza, para efectos del planeamiento estratégico, un modelo aplicado para las empresas familiares. Este modelo, que ha sido adoptado en la presente tesis, se sustenta a continuación, y se indican como referencias conceptos desarrollados anteriormente, que sustentan cada fase:

c.5.1) Fase I: Identidad

La empresa debe de responder a la pregunta ¿Quiénes somos? y profundizar en el conocimiento de la historia, misión, visión, valores, así como en la situación de la estructura tanto de la empresa como de la familia. Estos temas han sido confirmados por Drucker (1954) sobre al análisis de la situación actual de la empresa y por Ward (2011), quien establece la importancia de las creencias, valores, visión de liderazgo del propietario.

c.5.2) Fase II: Diagnóstico

La empresa debe de responder a la pregunta ¿Dónde estamos? Mediante el uso de la teoría de los tres círculos, se identifican los principales actores y sus funciones dentro de la familia y la empresa, con todas las combinaciones en todas las áreas.

A continuación, se realiza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y se evalúa el interior y exterior de la empresa confirmado por Ward (1988) como análisis actual de la empresa.

Luego, se define el análisis de la industria (Porter, 1980) y se evalúa:

- el poder negociador de los proveedores,
- la amenaza de entrada de competidores potenciales,
- el poder negociador de los clientes,
- la amenaza de los productos sustitutos,
- y la rivalidad entre los competidores existentes.

Por último, se considera el plan de vida de los miembros de la familia: si realmente está alineado con el proyecto de la empresa y el nivel de interés.

Este análisis es sustentado por la teoría basada en los recursos (Grant, 1991; Barney, 1991), por la cual se propone el análisis de los recursos estratégicos que tiene la empresa con el fin de identificar las ventajas competitivas y definir las estrategias.

c.5.3) Fase III: Rumbo

La empresa debe de responder a la pregunta ¿Adónde queremos llegar? Es evidente que es necesario un diagnóstico para saber en dónde está la empresa para definir cuál será su objetivo.

Para ello, se debe definir, en primer lugar, la visión de la empresa, como una declaración que establece la dirección de la empresa. Dicha visión debe ser convincente y capaz de inspirar a los miembros de la empresa.

A continuación, se realiza un análisis y selección de diversas alternativas. Este se inicia con una denominada “lluvia de ideas”, luego se evalúan paradigmas y se consideran diversos escenarios.

En seguida se establecen los objetivos estratégicos. Estos deben converger los objetivos de la familia y los de la empresa. Dicha convergencia hará que disminuyan las tensiones en la misma familia. En consecuencia, la familia debe estar comprometida con los objetivos de la empresa, tal como lo indican Chua, Crisman y Sharma (1999), así como Jaffe (2005) al confirmar la importancia de la participación de la familia en el planeamiento estratégico.

c.5.4) Fase IV: Estrategias

La empresa debe de responder a la pregunta ¿Cómo llegaremos? Para ello se definen las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos. Así, en primer lugar, se realiza el análisis y selección de estrategias. En este punto se puede revisar a Porter (1980) con sus estrategias: liderazgo en costos; diferenciación y enfoque o alta segmentación.

Posteriormente, se determinan las acciones estratégicas (tácticas); se definen a los responsables y se diseñan los indicadores de desempeño. La selección de la estrategia debe considerar el análisis FODA (Ward J. L., 1988). Finalmente, se confirma que las estrategias deben contemplar las ventajas que la empresa tiene sobre sus competidores (Shamsie, 2003).

c.5.5) Fase V: Implementación y monitoreo

Se establece un plan operativo como una herramienta para definir las actividades que se deben de realizar, buscando la eficacia y responsabilidad de los colaboradores.

Con este fin, se debe realizar un seguimiento (rendición de cuentas) de las actividades. En el proceso, se pueden realizar ajustes, de acuerdo a los resultados, lo que puede implicar una revisión desde el inicio. En este punto es importante realizar los ajustes necesarios para retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico.

A continuación, se presenta la figura 19 como resumen de este modelo:

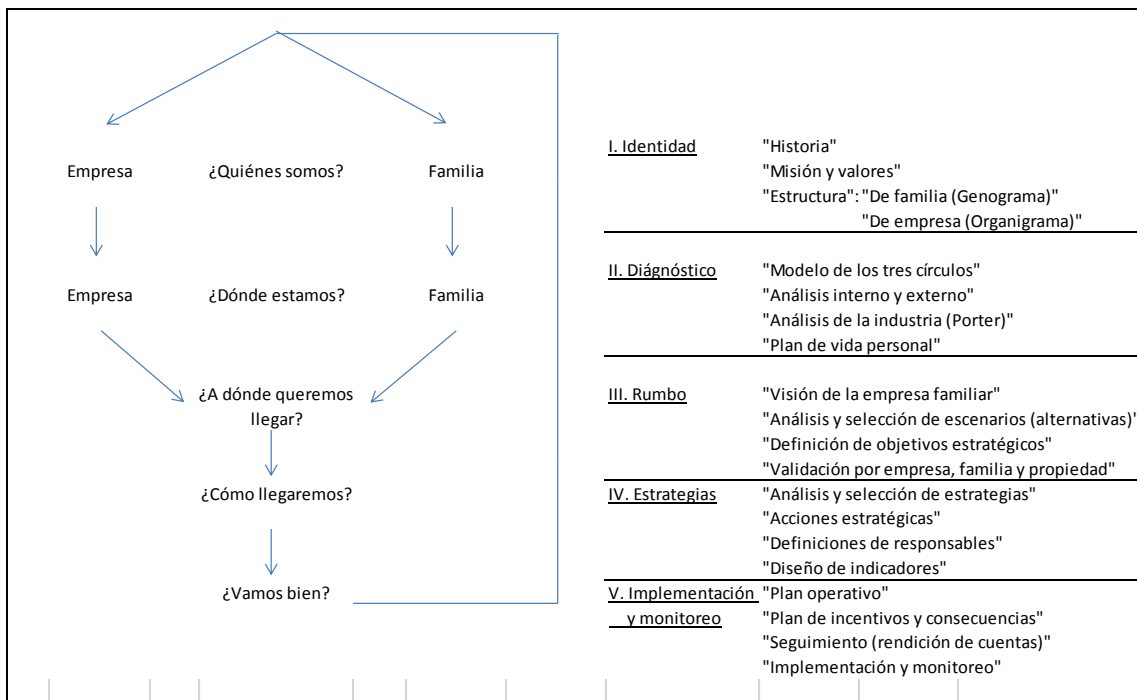


Figura 19. Modelo de planeamiento estratégico de la empresa familiar.
Fuente. Belausteguigoitia (2012).

Es importante destacar que es posible realizar un proceso paralelo al planeamiento estratégico empresarial, esto es, un planeamiento estratégico de la familia (las expectativas de la familia, lo que la familia considera que está bien). En este sentido, las opciones estratégicas de dicho planeamiento paralelo deben ser evaluadas en el contexto de las expectativas, necesidades, entorno y capacidades de la familia. Gracias a esta medida se puede lograr el compromiso de la familia en el planeamiento estratégico de la empresa. Por ello es muy importante el apoyo de la misma y que tome en cuenta la importancia de su participación como una herramienta de continuidad de la empresa.

2.3.3. Continuidad

2.3.3.1. Definición y características de la continuidad

La continuidad es un tema importante para las empresas, sobre todo para aquellas pequeñas y medianas, para las cuales es fundamental (Hartenian & Gudmundson , 2000). En relación con las empresas familiares, Kets de Vries (1993) confirma el hecho de que solo el 30% de estas alcanzan la segunda generación y únicamente el 10%, la tercera. Este tipo de empresas tienen problemas similares a los de cualquier otra, pero, además, atraviesan otras situaciones, debido a sus propias características; entre ellas, la continuidad (Sanchez - Crespo & Sánchez y Sánchez, 2002). Así pues, estas empresas se ven afectadas por sus propias características, lo cual se refleja en aspectos como la sucesión, el gobierno, la cultura y la profesionalización (Brenes, Madrigal, & Molina , 2008). La sucesión está vinculada a la continuidad de las empresas familiares; por ende, un proceso exitoso de sucesión es un indicador y garantiza la continuidad de una empresa familiar (Omaña & Briceño, 2013).

A continuación, se presentan enfoques relacionados con la continuidad; cada uno de ellos contribuyen con conceptos que deben tomarse en cuenta en las empresas familiares:

Enfoque racional: hay dos sistemas que se cruzan: la familia y la empresa, y se reconoce que cuando la familia se incorpora a la empresa, ello puede causar problemas en los procesos y resultados, con consecuentes conflictos (Donnelley, *The Family Business*, 1964). Por ello prevalece la idea de profesionalizar la organización y separar a la familia de la gestión.

Enfoque evolutivo: basado en el modelo de los tres círculos, al cual se le agrega la evolución en cada uno de ellos. Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997) establecen un proceso de evolución en el que resaltan tres tipos clásicos de la empresa familiar:

- la empresa de la primera generación (fundador): en ella se presenta una superposición del sistema de la familia con el sistema de la empresa, lo que crea confusión entre la gestión y la propiedad.
- sociedad de hermanos con crecimiento rápido: es importante mantener la armonía familiar, pues se presentan las primeras diferencias entre los intereses familiares y los empresariales.
- consorcio de primos: complica el reparto de la propiedad; si no se maneja profesionalmente, puede ser el punto crítico para la continuidad.

Se destaca la evolución de un tipo a otro, con la necesidad de profesionalizar a medida que aumenta el tamaño de la empresa.

Enfoque de recursos y capacidades: al definirse las diferencias entre empresas familiares y no familiares, se identifican las ventajas competitivas de la empresa familiar (Habbershon & Williams, 1999). Según este enfoque, las empresas familiares pueden crear sus propias ventajas competitivas sostenibles, las cuales deben pasar de generación a generación en lo referente a la continuidad de la empresa.

Enfoque de planificación: en relación con el proceso de planeamiento estratégico destaca la importancia de la participación de la familia, con sus propios valores, objetivos e intereses (Sharma, Chrisman, & Chua , 1997). En este sentido, Ward (1988) propone un plan estratégico para la empresa que se desarrolle en paralelo a un plan estratégico de la familia; sin embargo, para pequeñas y medianas empresas, es difícil separar estos dos planes y, más bien, ambos se pueden fusionar. En este proceso es importante considerar el planeamiento de la sucesión como una manera de asegurar la continuidad de la empresa familiar a través de las generaciones (Langsberg, 1988).

A partir de los enfoques anteriores, se adapta la definición de Harvey (1999) sobre el constructo continuidad: la búsqueda de la presencia de la empresa en el tiempo, sobre la base de un planeamiento de la empresa y la familia (Ward J. L., 1988), es prioritaria para alcanzar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, de acuerdo con sus propias ventajas competitivas (Habbershon & Williams, 1999). Ello sumado a la herencia a las siguientes generaciones (Langsberg, 1988), como una manera de asegurarles una adecuada condición económica e, inclusive, empleo.

Se han definido como indicadores de la variable dependiente continuidad los siguientes, en función a estudios o artículos que han adoptado a estos indicadores:

- En relación con el indicador sucesión, Escamilla (2015) la como un factor que influye en la continuidad de las empresas familiares. Asimismo, Solano (2017) analiza la sucesión y sus efectos en la continuidad de las empresas familiares.
- En cuanto a los indicadores desempeño financiero y riqueza socioemocional, Sharma (2004) establece en su teoría sobre la matriz de dimensiones del desempeño de la empresa familiar (ver cuadro 26), que la combinación entre alto capital emocional y alto capital financiero

(cuadrante I), es fuente de éxito para este tipo de empresas, lo que contribuye a enfrentar situaciones difíciles y, de esa manera, asegurar su continuidad.

2.3.3.2. Indicadores del constructo “Continuidad”

a) Sucesión

a.1) Antecedentes

El tema de la sucesión es dominante. De acuerdo con estudios realizados por especialistas académicos, este prevalece como tópico de investigación en los estudios sobre las empresas familiares (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003). Asimismo, es uno de los factores principales que aseguran la continuidad de las empresas en el caso de las empresas familiares (Arenas & Rico, 2014).

La sucesión tiene como componente el enfrentamiento de dos generaciones: una que no quiere ceder el puesto y otra que desea con impaciencia asumirlo. El enfrentamiento generacional se caracteriza por una generación de hijos que van a reemplazar a sus padres y que, por lo general, se encuentran más profesionalizados. Ello les puede generar problemas para encajar en la realidad empresarial construida por sus padres (Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997).

En el ámbito internacional, en 2005 se creó, en Estados Unidos, en el Babson College, el denominado STEP Project (STEP: *Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices*). Se trata de un centro de investigación cuyo fin es encontrar soluciones y orientar a las empresas familiares en sus procesos de sucesión transgeneracional. Se han unido cuatro universidades al Babson

College: ESADE (España), HEC (Francia), Universidad Saint Gallen (Suiza), Universidad Bocconi (Italia) y la Universidad Witten/ Herdecke (Alemania). Se trata de una iniciativa que surge como respuesta a la preocupación sobre los importantes efectos de la sucesión en la continuidad de las empresas familiares.

De acuerdo con PricewaterhouseCoopers (2013), las empresas familiares peruanas tienden a no tener un protocolo familiar ni un plan de sucesión. La misma firma (2016) realizó un estudio posterior en el cual identificó que la preocupación por el tema ha originado un incremento en la presencia de planes de sucesión —en 2014: 15%; en 2016: 23%—.

Ahora es importante resaltar que, si bien se tiene la intención de traspasar la empresa a la siguiente generación, existe una tendencia de proyectar la contratación de profesionales administrativos que colaboren en la gestión de la empresa con la nueva generación. De igual modo, se define que una de cada dos empresas cuenta con un plan de sucesión establecido, pero solo uno de cada cuatro lo considera sólido, documentado y comunicado, lo cual es más alto que el promedio a mundial (PricewaterhouseCoopers, 2016).

Por su parte, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006) identifica la importancia de planificar la sucesión con anticipación y considera el retraso innecesario de la sucesión como una dificultad.

En suma, uno de los principales problemas para la empresa familiar es que no existe un plan formal y detallado de la sucesión. Así pues, “¿quién?”, “¿cómo?” y “¿cuándo?” son preguntas difíciles de enfrentar por las empresas familiares, sobre todo por los actuales gestores que no desean dejar el poder. Asimismo, es importante la calidad de relación entre los padres e hijos.

a.2) Definición y análisis

Amat (2000) propone el modelo de los cinco círculos como una ampliación del clásico modelo de tres círculos, como alternativa para complementar el análisis de la problemática de las empresas familiares. A ello agrega la gestión y la sucesión y considera a esta última como el centro en todo proceso de una empresa familiar. Se trata de un proceso crítico que debe realizarse pues es uno de los principales factores que garantiza la continuidad de la empresa.

De otra parte, Guinjoan y Llauradó (2000) definen a la sucesión como un proceso que se ejecuta durante algunos años y comprende una serie de acciones en el ámbito de la empresa familiar, con el objetivo de buscar una sustitución programada del empresario que actualmente está al frente de la empresa y será reemplazado por un sucesor de la misma familia.

Dentro de este proceso, se debe considerar principalmente dos enfoques de la sucesión: sucesión en la propiedad y sucesión en la gestión (gerente general). Al respecto, son importantes las buenas relaciones que deben establecerse entre el predecesor y el sucesor (Venter, Boshoff, & Maas, 2005) (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, & García-Almeida, 2001) y resalta que la preocupación del predecesor reside en cómo transferirle el conocimiento del negocio al sucesor (Cadieux, 2007).

Es relevante el fuerte deseo e interés del sucesor por tomar la batuta del negocio, ya que debe tener confianza en lograr el éxito de la empresa familiar. Asimismo, se pone de relieve la necesidad de que el sucesor tenga una preparación y experiencia fuera de la empresa familiar, antes de unirse a su gestión (Venter, Boshoff, & Maas, 2005).

También destacan las buenas relaciones familiares para que pueda haber un correcto proceso de transición de la sucesión; es una base indispensable la armonía familiar para compartir una visión de continuidad (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004).

El planeamiento estratégico tiene efectos sobre la sucesión; cuando este se ha desarrollado, el proceso de sucesión se puede hacer mejor, pues debe involucrar también a la familia (Ward J. L., 1988). Sin embargo, diversos estudios han encontrado que existe una falta de planificación de la transición generacional (Langsberg, 1988; Ward J. L., 1988; Carlock & Ward, 2001).

Los tipos de sucesión pueden establecerse según las siguientes clases de empresa familiar: dueño director, sociedad de hermanos y consorcio de primos (Lansberg, 2000). Cabe precisar que cada una de ellas tiene ciertas características que pueden complicar cada vez más las relaciones, dado su número de participantes.

El proceso de sucesión parte de la formación de los sucesores. En este sentido, los padres fundadores deben mostrar que el negocio familiar, aparte de brindar una fuente de ingresos familiares, es una manera de conseguir satisfacción personal, de tal manera que los hijos se interesen en lo que hacen los padres, sin tener que obligarlos a que participen, sino que ellos mismos muestren interés en acercarse al negocio.

El tema de la carrera profesional que elijan debe ser libre, para que sus intereses confluyan en el negocio familiar. La obligación no es una manera de lograr un buen proceso sucesorio. En este sentido, al terminar la carrera universitaria, es recomendable que los hijos trabajen en empresas más grandes que el negocio familiar, para que puedan tener una visión diferente en el aspecto profesional.

Asimismo, son importantes el nivel de estudios académicos y la experiencia profesional para que los sucesores vayan tomando posiciones acordes con sus calificaciones; situaciones contrarias pueden generar una sensación de injusticia —debido al nepotismo— en los demás colaboradores del negocio familiar. Asimismo, este sucesor debe estar preparado, sobre todo en liderazgo, para que los trabajadores lo reconozcan como tal. El objetivo de la sucesión es que la empresa siga en manos de la familia. Por ende, la preparación del sucesor es importante, debido a que, cuando los hijos se incorporan al negocio familiar, ello puede generar el rechazo de ciertos gerentes (inclusive si hay un gerente general no familiar), de otros hermanos e inclusive del propio padre director, quien podría sentir la inminencia de dejar la empresa.

Finalmente, la cultura es un factor en la transición generacional de las empresas familiares (Quijano, Arguelles, & Fajardo, 2013). En este sentido, se confirma que existen diferencias entre las culturas de una empresa familiar y una no familiar. Entre los valores que integran la cultura se consideran la entrega, el compromiso, la armonía, la orientación a largo plazo y el servicio al cliente (Vallejo, 2008). En suma, debe evaluarse si el sucesor tiene todos estos valores.

a.3) Modelo adoptado

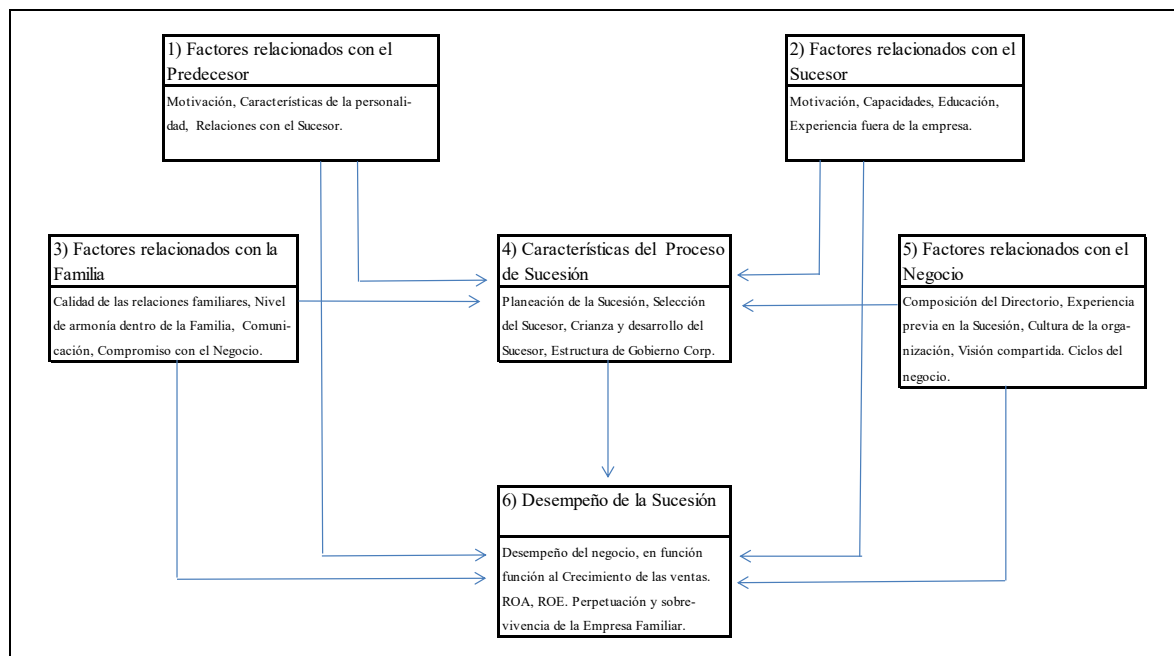
La sucesión es un proceso que requiere tiempo, esfuerzo y buena disposición, desde el punto de vista del predecesor y del sucesor. Cabe recordar que es importante para lograr la continuidad de la empresa familiar.

De este modo, un proceso de sucesión exitosa debería terminar cuando el sucesor toma el control de la empresa y es reconocido por los trabajadores como el nuevo líder.

Para el desarrollo de los factores que influyen en el proceso de sucesión, y que han sido descritos en el análisis previo, se ha adoptado el modelo de Chittoor y Das (2007), quienes despliegan el modelo de trabajo denominado “Administración de la sucesión: un marco de trabajo integrador”, el cual se presenta en el cuadro 25.

Este modelo de trabajo coincide con los enfoques de los investigadores Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida (2001), quienes han desarrollado los factores: predecesor, sucesor, contexto del negocio, contexto de la familia, conocimiento tácito del negocio familiar. Por su parte, Pyromalis y Vozikis (2009) han hecho lo mismo con la propensión de salida del predecesor, el deseo del sucesor, las relaciones positivas de comunicación, el planeamiento de la sucesión y la preparación del sucesor.

Cuadro 25. Administración de la sucesión: un marco de trabajo integrador



Fuente. Chittoor y Das (2007).

a.3.1) Factores relacionados con el predecesor

El predecesor debe tener una actitud de disposición de transferencia de sus conocimientos —del *know-how* sobre el negocio— y debe estar consciente de la situación actual de la empresa y de la importancia que tiene la sucesión para la continuidad de la empresa familiar. Asimismo, debe estar comprometido con la capacitación y la preparación del sucesor, y aceptar el proceso de cambio.

a.3.2) Factores relacionados con el sucesor

El sucesor, si bien recibe el poder del predecesor, debe ganarse el liderazgo sobre los trabajadores, al demostrar que toma las decisiones correctas y logra los objetivos previstos. Su preparación es muy importante. Al respecto, debe contar con las habilidades y capacidades para poder liderar a la empresa familiar; y ser capaz de generar confianza mediante sus decisiones tomadas y con el éxito alcanzado con esas decisiones, para que pueda ganarse el liderazgo.

- a.3.3) Factores relacionados con la familia

En este punto, es importante resaltar la comunicación como una de las claves de éxito para superar las tres primeras generaciones de la empresa familiar Amat (2004).

a.3.4) Características del proceso de sucesión

La continuidad de las empresas familiares implica varios aspectos, entre ellos la renuencia de los fundadores a tener un plan de sucesión en la empresa. Se debe tener conciencia de que la sucesión es un proceso largo y que debe analizarse con años de anticipación y, sobre todo, desarrollarse en un ambiente de armonía.

a.3.5) Factores relacionados con el negocio

La cultura es como un magnetismo, basado en la unidad del ápice estratégico (sobre todo frente a los demás del entorno de las gerencias); es la columna vertebral en la teoría de Mintzberg, que sostiene el ápice estratégico. Asimismo, al lograr la imagen de unidad del ápice, es un aspecto importante de la fortaleza de la cultura.

Se debe diferenciar la cultura familiar de la cultura empresarial. La primera influye en la cultura empresarial; mientras más fuerte sea la cultura familiar, será más fuerte la cultura empresarial.

a.3.6) Desempeño de la sucesión

Finalmente, el proceso de sucesión puede afectar el crecimiento en las ventas. Si los clientes y *stakeholders* ven problemas al respecto, podrían evitar comprar bienes o servicios a la empresa familiar. En consecuencia, este efecto en el crecimiento podría afectar la rentabilidad sobre indicadores como ROA, ROE o EBITDA.

b) Desempeño en la empresa familiar

b.1) Antecedentes

Diversos estudios han demostrado que las empresas familiares no solo tienen objetivos económicos, sino también no económicos, vinculados con la riqueza socioemocional y obtenidos mediante los negocios, lo que implica asumir mayores riesgos que las empresas no familiares (Gómez-Mejía, Takács, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007; Walker & Brown, 2004). Además, esto supone buscar objetivos no económicos y considerar ciertos *stakeholders* (Zellweger & Nason, 2008). Sobre esta base se desarrollan conceptos como lazos familiares, lealtad familiar, tradiciones familiares, como ideas que guían las acciones y decisiones de la gerencia en la búsqueda del bienestar de los miembros de la familia (Harvey, 1999).

De acuerdo con Sharma (2004), el desempeño tiene dos dimensiones claramente definidas: la dimensión de la familia y la dimensión del negocio. En el siguiente cuadro se analizan sus respectivas posibilidades.

Cuadro 26. Matriz de dimensiones del desempeño en la empresa familiar

		Dimensión de la familia "Armonía familiar"	
		" + "	" - "
Dimensión del negocio "Rentabilidad"	" + "	Cuadrante I Corazones felices Bolsillos llenos Alto capital emocional y Alto capital financiero	Cuadrante II Corazones tristes Bolsillo llenos Bajo capital emocional y Alto capital financiero
	" - "	Cuadrante III Corazones felices Bolsillos vacíos Alto capital emocional y Bajo capital financiero	Cuadrante IV Corazones tristes Bolsillos vacíos Bajo capital emocional y Bajo capital financiero

Fuente. Basado en Sharma (2004).

Según este esquema, para el presente estudio se tomarán en cuenta las dos dimensiones indicadas por Sharma (2004). Los términos “bolsillos llenos” y “bolsillos vacíos” serán relacionados con el concepto desarrollado “desempeño del negocio: rentabilidad”. Los términos “corazones alegres” y “corazones tristes” serán relacionados con el concepto desarrollado “desempeño del negocio: armonía familiar”.

En el cuadrante I se ubican las empresas familiares exitosas, tanto en lo económico como en lo emocional. Este cuadrante es deseable para garantizar la continuidad en el negocio.

En el cuadrante II se ubican las empresas familiares con buenos resultados económicos, pero que, sin embargo, tienen problemas de relaciones internas, debido a los conflictos y al descontento en la familia. Estas deben buscar moverse al cuadrante I para tener continuidad en el negocio.

En el cuadrante III, las empresas familiares tienen relaciones muy buenas, y esto puede ayudar a la continuidad; sin embargo, deben buscar mejorar los resultados, porque en el largo plazo pueden desaparecer por motivos económicos.

En el cuadrante IV están las empresas familiares con problemas de relaciones internas y problemas económicos en los resultados obtenidos. Estas deben tratar de ubicarse en los cuadrantes III o IV.

Para efectos de la presente tesis, en la dimensión del negocio se ampliará el concepto de rentabilidad, a lo que denominaremos “desempeño financiero”; y en la dimensión de la familia ampliaremos el concepto de “armonía familiar”,

para lo cual adoptaremos el concepto de “riqueza socioemocional” (*socioemotional wealth-SEW*).

Es importante destacar que, para que una empresa familiar se considere exitosa, no solo debe obtener crecimiento y rentabilidad en sus operaciones de negocio, sino que la familia debe mantenerse unida y comprometida con la organización; este es un reto adicional respecto a las empresas no familiares.

El factor emocional está presente en la empresa familiar, debido a las características de la familia, las que se incluyen en las operaciones de una empresa. La familia tiene una lógica distinta de funcionamiento respecto a lo que es una empresa, lo cual complica las decisiones y relaciones dentro de la empresa.

b.2) Riqueza socioemocional (*socioemotional wealth-SEW*)

Este indicador ha sido desarrollado por Gómez-Mejía, Takács, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes (2007), quienes establecieron que las empresas familiares toman sus decisiones considerando también factores como la preservación de las necesidades afectivas de la familia, la identidad, la perpetuidad de la dinastía familiar en el sector, entre otras.

Se trata de un indicador que los autores han adoptado en los últimos estudios, como un elemento que establece una principal diferencia entre las empresas familiares y no familiares, y que explica el comportamiento y las decisiones que son tomadas por las primeras.

Con ello se busca medir aspectos socioemocionales como: calidad de vida en el centro laboral, seguridad, independencia, tiempo, lealtad, apoyo y unión familiar, buena imagen en el entorno laboral, la permanencia de otros negocios, entre otros (Nuñez-Cacho, Grande, & Muñoz, 2012).

En el Perú, PricewaterhouseCoopers (2016) identifica que las empresas familiares buscan un legado perdurable, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial. Es así que las empresas familiares peruanas pretenden contribuir con proyectos sociales, apoyar a la comunidad a través de la creación de empleo y ser responsables con el medio ambiente.

Inclusive, este indicador tiene mayor presencia, influencia y significado en las empresas pequeñas y medianas que en las grandes; por ello es vital su incorporación en el análisis de este tipo de organizaciones (Brannon & Edmond, 2016).

Sin embargo, también debe considerarse el tiempo de vida de la empresa. Conforme pasan los años, la riqueza socioemocional va aumentando pues los lazos emocionales se van estrechando (Zellweger, Kellermanns, Chrisman, & Chua, 2012).

Para medir este indicador, tomaremos el modelo desarrollado por Berrone, Cruz y Gómez-Mejía (2012), denominado FIBER (por sus siglas en inglés), el cual considera los siguientes indicadores:

b.2.1) El control y la influencia familiar (*family control and influence*)

Zellweger, Kellermanns, Chrisman y Chua (2012) establecieron la presencia de objetivos no familiares, entre ellos la importancia de la participación de la familia en diversos asuntos como el control de la empresa, mediante diferentes iniciativas y estamentos, como el directorio, entre otros. Inclusive, normalmente se aprecia la presencia de miembros de la familia que cumplen varios roles dentro de la organización, como una manera de mantener el control (Mustakallio, Autio, & Shaker, 2002).

b.2.2) La identificación de los familiares con la empresa (*family members' identification with the firm*)

En las empresas familiares, los miembros de la familia se identifican plenamente con estas, al punto de que los *stakeholders* las ven como una continuación de la familia. Esta identificación es parte de la satisfacción que sienten los miembros de la familia, lo que inclusive se relaciona con la reputación de la empresa (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). En este sentido se debe evaluar el nivel de compromiso de los integrantes de la familia con la empresa; este debe ser alto para que se asegure su continuidad (Carlock & Ward, 2003).

b.2.3) Las relaciones sociales de la compañía (*binding social ties*)

Las relaciones que establece la empresa con sus diferentes *stakeholders* le permiten extender redes confiables, las cuales pueden favorecer los rendimientos esperados.

Se determina el concepto de capital social en las empresas familiares, el cual se basa en diálogos colaborativos y normas éticas y está conformado por una red de relaciones entre los mismos familiares, con clientes o con la comunidad. En suma, existe una relación positiva entre el capital social de la empresa y los rendimientos obtenidos por esta (Sorenson , Goodpaster, Hedberg, & Yu, 2009).

Así pues, la empresa familiar busca establecer relaciones con sus trabajadores,

b.2.4) El vínculo emocional de los miembros familiares (*emotional attachment*)

Se analizan las emociones en el contexto de las empresas familiares. Es así que se ha determinado la presencia de un factor emocional importante en ellas, debido a los sentimientos presentes entre sus miembros (Tagiuri & Davis, 1996). Estos sentimientos (amor, odio, comprensión, altruismo, entre otros) son características propias de las empresas familiares y pueden generar ventajas o desventajas al momento de tomar decisiones.

b.2.5) La transformación de los lazos familiares con la empresa mediante la sucesión (*renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*)

Se analiza la intención de los familiares de mantener la propiedad de la empresa en el largo plazo. Se trata de una sostenibilidad transgeneracional, como una característica fundamental de la riqueza socioemocional

b.3) Desempeño financiero

En relación con la medición del desempeño financiero, se busca aplicar indicadores o ratios, considerando la rentabilidad obtenida y el crecimiento en ventas alcanzado.

Miller y Le Bretton-Miller (2006) definen al desempeño financiero como el retorno generado por las empresas, típicamente relacionado con el patrimonio neto o con los activos.

Se utilizan los indicadores, que son los más conocidos para medir la rentabilidad en una empresa; estos mismos son validados por diversos autores y se indican a continuación.

b.3.1) Rentabilidad y crecimiento

El rendimiento puede entenderse desde varios puntos de vista. Así pues, es posible considerar los beneficios económicos —la utilidad—, que funcionan como numerador y se obtienen de la asociación de ingresos y gastos devengados en un periodo determinado (puede ser utilidad neta, utilidad operativa), y de dividir entre un denominador, que puede ser otro indicador como ventas, activos, patrimonio neto, entre otros.

Entre los diversos indicadores de rendimiento se tiene el sistema de análisis Dupont (Gitman, 2007, pág. 68), que considera la rentabilidad sobre los activos (ROA) y la rentabilidad sobre patrimonio neto (ROE). Este sistema analiza de manera completa los diversos indicadores que explican las variaciones del ROE, que pueden incluir dos ratios importantes:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \quad \text{y} \quad \text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$$

En cuanto a la efectividad de la gestión de la gerencia, el ROA es un indicador que mide el nivel de utilidades a partir del volumen de activos invertidos, con el objetivo de calcular los resultados de la gestión de una gerencia. En cambio, el ROE es un indicador que mide el nivel de rentabilidad obtenido por el accionista. Una manera de mejorar el ratio ROA es aplicar en el numerador la utilidad operativa menos el impuesto a la renta.

Núñez-Cacho, Grande y Muñoz (2012) agrupan y clasifican una serie de medidas de rendimiento, de acuerdo con estudios de empresas familiares: margen beneficio (utilidad neta/ventas), crecimiento de ventas, ROE, ROA, tasa de retorno y productividad. Todas estas medidas están basadas en una serie de indicadores resumidos por Rutherford, Kuratko y Holt (2008).

De acuerdo con estudios aplicados sobre la rentabilidad de las empresas familiares, autores como Anderson y Reeb (2003) utilizan indicadores como ROA y EBITDA; asimismo, Chu (2009) y Chang y Choi (1988) adoptan el ROA como ratio para la variable dependiente de su estudio. Este último confirma que es más apropiado el uso del ROA como medida de eficiencia operativa.

Por último, Moreno (2014), en un estudio aplicado a empresas familiares de Colombia, confirma la pertinencia del uso de este indicador como variable dependiente en su estudio.

Por su parte, De Massis, Kotlar, Campopiano y Cassia (2015) establecieron una relación entre los efectos de la propiedad y su dispersión con el indicador de rentabilidad sobre activos (denominado ROA). Enseguida se muestra la figura 20, en el cual se aprecia que, a mayor grado de propiedad, con una menor dispersión de esta (cuando el socio fundador tiene la mayoría de la propiedad de las acciones), el ROA obtenido es mayor. El estudio demuestra el efecto de los resultados debido a la gestión de un solo socio fundador, según la idea de que a mayor riesgo (desviación estándar) hay mayor rentabilidad pero también existe la posibilidad de mayor pérdida.

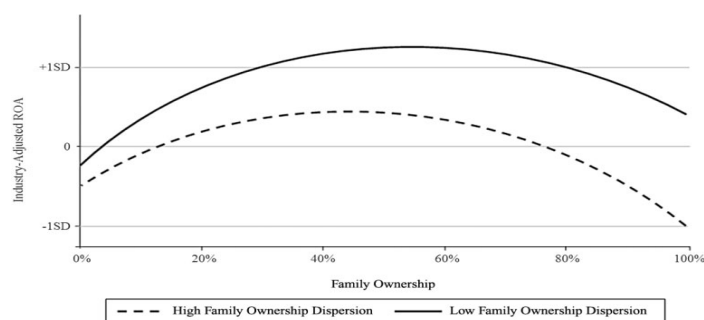


Figura 20. Efectos de la propiedad de la familia y la dispersión de la propiedad en el rendimiento en una PYME. Fuente. Elaborada a partir de De Massis, Kotlar, Campopiano y Cassia (2015).

En relación con el ROE, este fue utilizado por Martínez y Stöhr (2007) en sus estudios aplicados a empresas en Chile. Finalmente, el EBITDA (utilidad operativa antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) fue utilizado por Kowalewski, Talavera y Stetsyuk (2010).

Los indicadores como ROA, ROE y EBITDA son utilizados en el Perú mediante su aplicación en los informes de riesgos o como ratios de compromisos bancarios. El ROA y ROE son indicadores clásicos para medir rentabilidad y el EBITDA (muy utilizado como “margen EBITDA” que es EBITDA/ventas) es un indicador de medición del efectivo teórico máximo que podría generar una empresa dadas las operaciones del giro del negocio. Se trata pues de un

indicador que no se ve afectado por el financiamiento de la empresa ni por los regímenes tributarios.

Finalmente, el incremento en las ventas se considera un indicador importante (Murphy, Trailer, & Hill, 1996), como medición del aumento de las actividades de la empresa. Se pueden aplicar, así, conceptos como crecimiento en la participación de mercado, desarrollo de nuevos productos, mercados, entre otros.

2.3.4. Descripción de las empresas familiares medianas pesqueras

Para evaluar al sector pesca en el Perú, se le debe comparar con los demás sectores económicos respecto a la generación de divisas en las exportaciones peruanas. Así, se tiene que el sector pesca está entre los cuatro principales, pues ha aportado, en promedio, un 6,86% entre los años 2009 y 2018 (ver figura 21).



Figura 21. Participación del Sector Pesca en relación con otros sectores en las exportaciones del Perú (2009-2018). Fuente. Elaborada a partir de información del Banco Central de Reserva del Perú:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>

Se debe destacar que, en el ámbito internacional, el Perú se encuentra entre los seis principales países productores de pesca de captura marina (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016). Ello puede verificarse en el cuadro 27, que destaca la importancia del sector pesca del Perú a escala internacional:

Cuadro 27. Producción de la pesca de captura marina: principales países productores

	Países	2014	%	2013	%	Promedio 2003-2012	%
1	China	14,811,390	18.16%	13,967,764	17.25%	12,759,922	15.79%
2	Indonesia	6,016,525	7.38%	5,624,594	6.95%	4,745,727	5.87%
3	Estados Unidos de América	4,954,467	6.08%	5,115,493	6.32%	4,734,500	5.86%
4	Federación de Rusia	4,000,702	4.91%	4,086,332	5.05%	3,376,162	4.18%
5	Japón	3,630,364	4.45%	3,621,899	4.47%	4,146,622	5.13%
6	Perú	3,548,698	4.35%	5,827,046	7.20%	7,063,261	8.74%
	TOTAL MUNDIAL	81,549,353		80,963,120		80,793,507	

Fuente. Elaborada a partir del Informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016).

El sector pesca, como fuente de empleo, aporta en la actividad extractiva 93 000 empleos directos y 29 000 indirectos; y en la actividad manufacturera, 41 000 empleos directos y 79 000 empleos indirectos; con un total de 242 000 empleos (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, 2019).

Es necesario resaltar que, en el Perú, desde 2008, el sector pesca se ha ordenado gracias a la asignación de cuotas de pesca a las empresas, lo cual originó que aproximadamente seis de ellas se convirtieran en las principales del sector, mediante la adquisición de otras medianas empresas pesqueras, con el fin de conseguir licencias de pesca. Estas licencias se otorgan mediante la asignación de cuotas de pesca en función de la capacidad de bodega de las embarcaciones y su historial de pesca. Grandes empresas pesqueras se consolidaron al comprar otras empresas sobre la base de la fusión por adquisición. Estas seis empresas son: Tecnológica de Alimentos S.A.,

Pesquera Hayduk S.A., Pesquera Diamante S.A., Copeinca S.A., Austral Group S.A. y CFG Investment.

Estas seis grandes empresas requieren la contribución de la captura de las medianas empresas pesqueras para que descarguen en sus plantas de harina de pescado y, con ello, poder convertirse en sus principales proveedores de pesca.

En este sentido, el presente estudio es importante, ya que aborda temas relevantes para las empresas familiares medianas, en relación con su gestión frente a su continuidad.

2.3.5. Bases legales

2.3.5.1. Marco legal de pesca

Las actividades de pesca, están reguladas principalmente por la Ley General de Pesca, mediante decreto ley N° 25997, del 7 de noviembre de 1992 y su reglamento, el decreto supremo N° 012-2001-PE del 13 de marzo del 2001; se considera a la pesca en el Perú como un sistema que genera beneficios, al tomar en cuenta tres áreas: la política pesquera que busca el desarrollo sostenido, pesca responsable, responsabilidad social, entre otros temas; la normativa pesquera basada en las disposiciones de esencia y procedimiento para un mejor manejo y control del sector; y la institucionalidad pesquera conformada por todas las personas naturales o jurídicas que participan en el quehacer de la pesca. En esta ley se tratan temas como investigación, capacitación, extracción, procesamiento, pesca artesanal, acuicultura, permisos, licencias, pesca por embarcaciones de bandera extranjera, promoción de la actividad pesquera, infracciones, sanciones, prohibiciones, entre otros temas.

Un hecho importante, es el que se presenta a partir del año 2008, fecha en la que se modificó la forma de pesca, de una modalidad de pesca tipo “carrera olímpica” a definir cuotas de pesca en toneladas métricas, por embarcación, en función del historial de volumen de pesca y las capacidades de bodega. Asimismo, no se otorgan más licencias de pesca de anchoveta. De este modo, en el sector pesca las licencias tienen mucho valor; inclusive, más que las embarcaciones pesqueras. Sin embargo, las empresas operan de mejor manera, debido a que pueden juntar licencias en los barcos más eficientes.

2.3.5.2. Marco legal de las PYME

La ley 30056 del 2 de julio del año 2013, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, establece los criterios para la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Como tema nuevo, en esta ley se incluye a las medianas empresas como definición; sin embargo, estas no tienen ningún beneficio laboral o tributario de importancia.

La nueva clasificación está basada en el nivel de ventas anuales. Así (1 UIT = S/ 4200):

- Microempresa, hasta 150 UIT (hasta S/ 630 000).
- Pequeña empresa, más de 150 UIT hasta 1700 UIT. (S/ 630 001 hasta S/ 7 140 000).
- Mediana empresa, más de 1700 UIT hasta 2300 UIT. (S/ 7 140 000 hasta S/ 9 660 000).

2.4. Glosario

Continuidad: es la búsqueda de la presencia de la empresa familiar en el tiempo y del logro de su sostenibilidad en el largo plazo, mediante la herencia a las siguientes generaciones, como una manera de asegurarles una adecuada condición económica e, inclusive, empleo.

Desempeño financiero: implica las medidas para analizar los resultados de una entidad, dirigidas a evaluar su rentabilidad, la cual está afectada por factores como el crecimiento en las ventas, el desarrollo de mercados o productos, el aumento de la cuota de mercado, el incremento de capacidad de planta o la disminución de costos.

Empresa familiar: es aquella que tiene las siguientes características:

- La propiedad o el control de la empresa es de la familia.
- Hay participación de miembros de la familia en el proceso de gestión o dirección de la empresa.
- Se evidencia la intención de mantener el proceso de sucesión y continuidad de la propiedad de la empresa en el futuro (deseo de continuidad).

Familiness: conjunto de recursos y aptitudes que distinguen a la empresa familiar y que es resultado de las interacciones entre el miembro de la familia, la familia propietaria y el negocio.

Gestión: es el proceso continuo y sistemático que envuelve actividades como concebir, organizar, administrar y fiscalizar recursos y competencias para alcanzar objetivos. Ello implica liderar las actividades de un conjunto de

personas y tomar en cuenta el impacto de la presencia de una familia como propietaria de esta organización en el ámbito de la profesionalización, buen gobierno y planeación estratégica.

Planeamiento estratégico: es el proceso formal en el que los accionistas y directores, considerando un análisis interno y externo, definen los objetivos por alcanzar y las estrategias necesarias para lograr un crecimiento en la rentabilidad de la empresa en el futuro.

Profesionalización: es el proceso por el cual la empresa define sistemas de controles financieros, sistemas de controles de recursos humanos, descentralización de la autoridad, establecimiento de estructuras de gobierno y nivel de participación de no familiares en los sistemas de gobierno.

Protocolo familiar: es el resultado de un proceso de comunicaciones y acuerdos entre los propietarios de una familia, los cuales son escritos en un documento que incluye una serie de reglas, criterios y procedimientos para una mejor relación de las miembros de una empresa familiar. Este protocolo debe ser firmado por cada uno de los miembros. Su objetivo es ayudar a solucionar conflictos futuros.

PYME: es la pequeña y mediana empresa, definida en función del número de trabajadores: de 11 a 50 trabajadores, es pequeña empresa; y de 51 a 250 trabajadores, mediana empresa.

Riqueza socioemocional: indicador que busca medir aspectos socioemocionales, los cuales pueden afectar las decisiones en las empresas familiares. Estos factores son la preservación de las necesidades afectivas de la

familia, la identidad, la perpetuidad de la dinastía familiar en el sector, las relaciones sociales de la empresa. el apego emocional de los miembros de la familia, entre otros.

Sucesión: es el proceso que se ejecuta durante algunos años y que comprende una serie de acciones en el ámbito de la empresa familiar, con el objetivo de buscar una sustitución programada del empresario que actualmente está al frente de la empresa y será reemplazado por un sucesor de la misma familia.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es cuantitativa, pues se obtienen, procesan y analizan datos cuantificables mediante la aplicación de una encuesta a empresas familiares con las características requeridas; además es de tipo explicativo, debido a que se orienta a la comprobación de una hipótesis, mediante la identificación y análisis de las causales (variable independiente) y los resultados (variable dependiente). Respecto al método de investigación, se utilizará el método inductivo, ya que se parte de premisas de estudios consideradas como válidas, para alcanzar conclusiones aplicables a un mayor número de empresas. Recordemos que la contribución de la presente tesis es que las medianas empresas familiares industriales del sector pesca puedan aplicar los conceptos a otras empresas medianas, de una manera práctica y acorde a su propia realidad económica (Mendez, Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, 2008).

De acuerdo con la clasificación Kerlinger (2002), la presente investigación tiene un diseño no experimental; se realizará sin manipular las variables independientes, se observarán solo las situaciones existentes y se evaluará el nivel de correlación de las variables.

Asimismo, la investigación es de tipo transeccional (transversal) debido a que el estudio está ubicado en un momento determinado (el cuestionario se aplica una sola vez). Es también descriptivo-correlacional, ya que se describen las relaciones entre una variable independiente y una variable dependiente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Es así que el objetivo del presente estudio es evaluar el nivel de influencia de la gestión de la empresa familiar en su continuidad. Por ello se tiene el siguiente modelo:

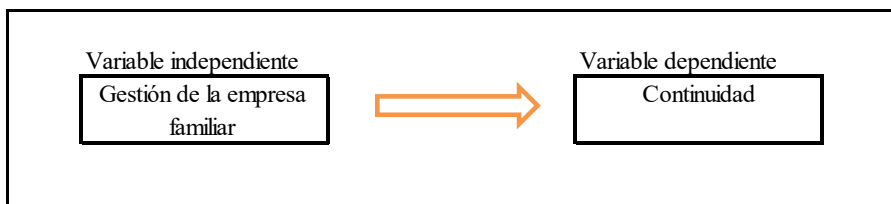


Figura 22. Modelo de relación

3.1.1. Operacionalización de variables y modelo de investigación

Las variables se han operacionalizado, considerando indicadores para cada una de ellas (Ríos Delgado & Vivanco Aquino, 2018), de la siguiente manera:

- Variable independiente (X): gestión de la empresa familiar

Luego del análisis realizado en el marco teórico, se define a la gestión de la empresa familiar como un proceso continuo y ordenado que envuelve actividades como concebir, organizar, administrar, así como fiscalizar recursos y aptitudes para alcanzar objetivos. Ello incluye liderar las actividades de un conjunto de personas y tomar en cuenta los efectos de la presencia de una familia como propietaria de esta organización, en el ámbito de la profesionalización, buen gobierno corporativo y planeación estratégica. Esta definición ha sido adaptada de Chiavenato (2014).

De acuerdo con la revisión de literatura realizada, se definieron los siguientes indicadores de la variable independiente “gestión de empresas familiares”:

- Profesionalización
 - Buen gobierno corporativo
 - Planeamiento estratégico
-
- Variable dependiente (Y): continuidad

Luego del análisis realizado en el marco teórico, en el presente estudio se define a la continuidad como la búsqueda de la presencia de la empresa en el tiempo; es decir, lograr la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, mediante la herencia a las siguientes generaciones, como una manera de asegurarles una adecuada condición económica e inclusive, empleo (Harvey, 1999).

Según la revisión de literatura realizada, se definieron los siguientes indicadores de la variable dependiente “continuidad”:

- Desempeño financiero
- Riqueza socioemocional
- Sucesión

Cada uno de los indicadores se ha identificado y definido en el desarrollo del marco teórico del presente estudio.

A continuación, en la figura 23 se presenta, a manera de resumen, el modelo que será utilizado, y se señalan la hipótesis general (HG) y las hipótesis específicas (HE):

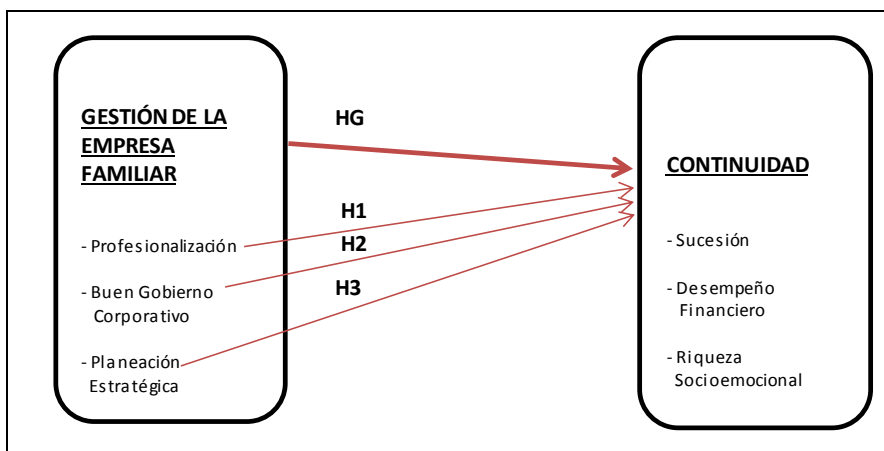


Figura 23. Modelo propuesto de investigación

En el anexo 1, se presenta la matriz de consistencia y en el anexo 2 se presenta la matriz de operacionalización.

3.2. Población de estudio

La población para el estudio está conformada por empresas con las siguientes características:

- Empresas familiares: por lo general, las empresas medianas, son empresas familiares.
- Medianas: definidas por el número de trabajadores: de 51 a 250.

- Pertenece o están vinculadas al sector pesca: códigos CIIU:
 - código B05: pesca, explotación, criaderos de peces y granjas piscifactorías; actividades de servicios pesqueros.
 - código D1512: elaboración y conservación de pescado y productos de pescado.
 - Código D1723: fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes de pesca.

- Ubicadas en la ciudad de Lima Metropolitana (Lima y Callao).

- Con diez o más años de operaciones.

Para identificar a estas empresas, se ha recurrido a las siguientes bases de datos:

- Directorio de Instituciones, Medios y Empresas (DIME), de IPSOS Opinión y Mercado (IPSOS, 2018).

- Directorio Perú Top 10,000 (Perú Top Publications, 2018).

Ambas bases de datos están en Excel, incluyen nombres de las empresas, número de trabajadores, volumen de ventas, dirección, localidad, representantes y algunos indicadores financieros.

Ambas bases de datos se fusionaron en una sola hoja de Excel, por ello se aplicaron los filtros correspondientes a la tipología de empresas que se

requerían: número de trabajadores, antigüedad de operaciones, giro de actividad (código CIIU), ubicación.

Luego de la aplicación de los filtros, se identificaron 42 empresas que cumplían con los requisitos.

3.3. Tamaño de muestra

La muestra es un subgrupo de la población, que se determina de manera probabilística o no, que tiene características representativas de la población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Se aplica la siguiente fórmula para el cálculo del número de empresas para la muestra adaptada de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

Se tiene la siguiente fórmula para hallar el tamaño de muestra:

$$n = \frac{(N) * (Z^2) * p(1-p)}{(e^2) * (N-1) + (Z^2)*(p)*(1-p)}$$

En donde:

N= población. Número total de pequeñas y medianas empresas, con las características indicadas. En este caso 42 empresas que cumplen con el filtro.

Z = Nivel de confianza del 95%, que asegure un máximo de error, en este caso sólo 5%; que brinda un valor estadístico de 1.96.

E = error estadístico de 5%, que es el error que se podría tener, para que la muestra no sea representativa.

$p / (p-1)$ = probabilidad de ocurrencia del evento. Ante la falta de data, lo más conservador es asumir 0.5.

Los valores para Z, E, p y $(p-1)$, son sugeridos por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

El resultado final obtenido para la muestra es de 38 encuestas.

3.4. Técnicas de recolección de datos

Se utilizaron las siguientes herramientas (Muñoz Razo, 2011):

- Análisis documental: sustentado en la búsqueda y análisis de todo el material bibliográfico encontrado durante la investigación: libros, tesis, artículos en revistas especializadas, entre otras.
- Entrevista a la gerente general de la Asociación de Empresas Familiares, para poder determinar las principales variables que afectan a este tipo de empresas, entre otros temas.
- Encuestas: el instrumento es un cuestionario que se aplicará a la población, a manera de censo. Se aplicó la encuesta a directivos de empresas familiares medianas, del sector pesca en Lima Metropolitana.

La encuesta contiene 58 preguntas, con seis secciones (ver anexo 3), para medir los indicadores de profesionalización, buen gobierno corporativo, planeación estratégica, sucesión, desempeño financiero y riqueza socioemocional. Las preguntas han sido diseñadas considerando la escala de Likert, la cual establece para cada afirmación de una encuesta entre tres, cinco o siete alternativas.

A continuación, en el cuadro 28 se presenta el número de preguntas por cada indicador:

Cuadro 28. Resumen de preguntas por indicador

Variable	Indicadores	Preguntas	
Variable independiente X	Profesionalización	8	
	Buen gobierno corporativo	9	
	Planeamiento estratégico	11	28
Variable dependiente Y	Sucesión	11	
	Desempeño financiero	9	
	Riqueza socioemocional	10	30

El cuestionario fue evaluado por tres expertos (anexo 4), con grado de doctor; asimismo se realizó una prueba piloto que fue aplicada a 5 empresas con las mismas características respondida por cinco profesionales, y se realizaron los ajustes pertinentes a cada pregunta.

Se contactó a las empresas mediante llamadas telefónicas; luego las personas indicadas recibieron un correo (anexo 5) en el cual se adjuntaba una carta de presentación (anexo 6) y se solicitaba una fecha para una entrevista para aplicar una encuesta.

En vista que en varios casos los directivos deseaban ver las preguntas de la encuesta previamente, además de solicitar estricta confidencialidad, se ofreció que completaran la encuesta mediante una plataforma a la cual se accedía a través de un enlace incluido en el mismo correo (anexo 7). Luego de terminada la encuesta, esta era enviada al buzón del enlace. Este último método fue el que mejor resultado dio para obtener las respuestas.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Los datos obtenidos de las encuestas fueron analizados mediante el programa SPSS Statistics versión 22.

Asimismo, se aplicaron pruebas estadísticas para verificar el grado de confiabilidad del instrumento y el grado de asociación de las variables.

Para el caso de la medición de la confiabilidad, se utilizó el indicador de Alfa de Cronbach y para la medición de la asociación, considerando las características del estudio, se usó el indicador de correlación de Spearman.

Finalmente, se realizó un análisis descriptivo de los resultados de la encuesta; se interpretaron los resultados y se hizo un análisis inferencial a través de pruebas estadísticas para verificar la existencia y sentido de relación entre los dos tipos variables (las independientes y las dependientes) y para comprobar la hipótesis general y las hipótesis específicas.

4.1.1. Análisis de fiabilidad

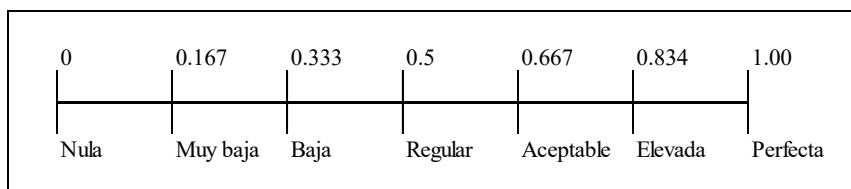
Se realizó una validación del instrumento mediante un análisis de fiabilidad, para medir la consistencia de los resultados obtenidos. Para esto, se aplicó el indicador estadístico de Alfa de Cronbach (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), con el cual se evalúa la homogeneidad de las preguntas y se utiliza cuando se aplican encuestas con alternativas tipo Likert. Con este coeficiente

se evalúa la confiabilidad interna en un instrumento, que utilice escala de Likert, con opciones múltiples.

El valor del indicador va desde 0 (nula) hasta 1 (perfecta) y, mientras más cercano esté el valor al extremo de 1, ello indica una mejor medida de la consistencia de los ítems; si se aplican niveles intermedios, se tienen: muy baja, baja, regular, aceptable y elevada (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

A continuación, en el cuadro 29 se presenta la interpretación del coeficiente de confiabilidad:

Cuadro 29. Interpretación del coeficiente de confiabilidad



Fuente. Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Con este rango de niveles, se interpretarán los datos que se analizan a continuación, tanto respecto a la fiabilidad del instrumento completo como a la fiabilidad de los indicadores de las variables.

4.1.1.1. Análisis de fiabilidad del instrumento completo

A continuación, se presenta el cuadro 30, que muestra la fiabilidad del instrumento completo:

Cuadro 30. Análisis de fiabilidad del instrumento completo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	58

Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación:**

El análisis estadístico mostró un resultado de 0.870. Ello significa que el instrumento completo tiene un 87,0% de confiabilidad en los 58 elementos, lo que representa un nivel “elevado” de confiabilidad.

4.1.1.2. Análisis de fiabilidad de las dimensiones

Enseguida se presentan los resultados del análisis de fiabilidad de cada una de las seis dimensiones, desarrolladas por sus propias preguntas dentro de cada instrumento: profesionalización, buen gobierno corporativo, planeamiento estratégico, sucesión, desempeño financiero y riqueza socioemocional.

Cuadro 31. Análisis de fiabilidad con la dimensión profesionalización

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,763	8

Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación:**

En relación con la dimensión profesionalización, el análisis estadístico mostró un resultado de 0.763. Ello significa que el instrumento tiene un 76,3% de confiabilidad en los 8 elementos, indicador que alcanza el nivel de “aceptable”.

Cuadro 32. Análisis de fiabilidad con la dimensión buen gobierno corporativo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,716	9

Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación:**

En relación con la dimensión buen gobierno corporativo, el análisis estadístico mostró un resultado de 0.716. Ello significa que el instrumento tiene un 71,6% de confiabilidad en los 9 elementos, indicador que alcanza el nivel de “aceptable”.

Cuadro 33. Análisis de fiabilidad con la dimensión planeamiento estratégico

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,743	11

Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación:**

En relación con la dimensión planeamiento estratégico, el análisis estadístico mostró un resultado de 0.743. Ello significa que el instrumento tiene un 74,3% de confiabilidad en los 11 elementos, indicador que alcanza el nivel de “aceptable”.

Cuadro 34. Análisis de fiabilidad con la dimensión sucesión

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	11

Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación:**

En relación con la dimensión sucesión, el análisis estadístico mostró un resultado de 0.914. Ello significa que el instrumento tiene un 91,4% de confiabilidad en los 11 elementos, indicador que alcanza el nivel de “elevada”.

Cuadro 35. Análisis de fiabilidad con la dimensión desempeño financiero

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,776	9

Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación:**

En relación con la dimensión desempeño financiero, el análisis estadístico mostró un resultado de 0.776. Ello significa que el instrumento tiene un 77,6% de confiabilidad en los 9 elementos, indicador que alcanza el nivel de “aceptable”.

Cuadro 36. Análisis de fiabilidad con la dimensión riqueza socioemocional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,733	10

Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación:**

En relación con la dimensión riqueza socioemocional, el análisis estadístico mostró un resultado de 0.733. Ello significa que el instrumento tiene un 73,3% de confiabilidad en los 10 elementos, indicador que alcanza el nivel de “aceptable”.

- **Interpretación de las dimensiones:**

Se presenta el cuadro 37, en donde se muestra el resumen de la fiabilidad de las dimensiones. Se evidencian mejores resultados del indicador de Alfa de Cronbach en las dimensiones relacionadas con la continuidad (sucesión, desempeño financiero y riqueza socioemocional).

De las seis dimensiones, cinco muestran que el indicador ha alcanzado más de 71% de nivel de confiabilidad (aceptable) y una dimensión ha alcanzado más de 91% (elevada); se puede confirmar que el instrumento es confiable.

Cuadro 37. Resumen de la fiabilidad de las dimensiones

Dimensión	Alfa de Cronbach	No de elementos	Resultado
X1: Profesionalización	0.763	8	Aceptable
X2: Buen gobierno corporativo	0.716	9	Aceptable
X3: Planeación estratégica	0.743	11	Aceptable
Y1: Sucesión	0.914	11	Elevado
Y2: Desempeño financiero	0.776	9	Aceptable
Y3: Riqueza Socioemocional	0.733	10	Aceptable

4.1.2. Análisis de asociación

Es importante medir el grado de relación entre las variables. Así pues, en la presente tesis se busca medir la relación entre la variable independiente (gestión de empresas familiares) y la variable dependiente (continuidad). Por su parte, mediante la correlación se busca medir de manera estadística la intensidad de la relación entre estas dos variables.

De acuerdo con las características de los datos del presente estudio, es recomendable utilizar el coeficiente de Spearman, que resulta apropiado en el caso de los datos ordinales —es decir, aquellos que pueden ser ordenados—, en muestras pequeñas en las que no existen supuestos de normalidad. Los valores varían entre -1.0 y 1.0, y el signo indica la dirección de la relación y los valores absolutos miden la fuerza de la relación.

4.2. Resultados descriptivos

A continuación, se presentan los cuadros que contienen las respuestas a las preguntas de la encuesta, como un análisis descriptivo de los resultados obtenidos.

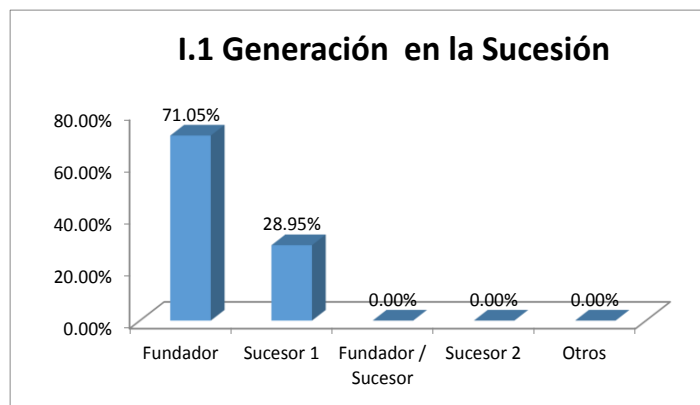
Para cada pregunta, se tiene la siguiente escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

4.2.1. Datos generales

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de los resultados de los datos generales obtenidos en las encuestas.

- Pregunta I.1: Generación en la sucesión

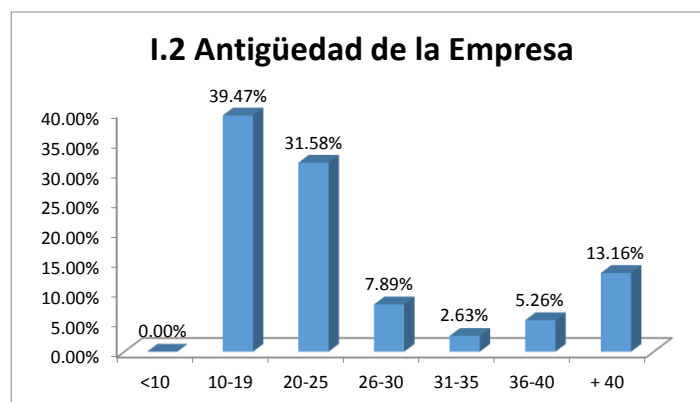


	Fundador	Sucesor 1	Fund/Suc	Sucesor 2	Otros
Cant. Empresas	27	11	0	0	0

Figura 24. Detalle de la generación en la sucesión

La población estudiada muestra una principal participación del socio fundador (71%) y de la primera sucesión (29%) como situación de la generación.

- Pregunta I.2: Antigüedad de la empresa (años de operación)



	10-19	20-25	26-30	31-40	+40
Cant. Empresas	15	12	3	3	5

Figura 25. Antigüedad de la empresa

En el estudio es relevante la presencia de empresas entre 10 a 25 años, las cuales alcanzan un 71% de participación.

Pregunta I.3: ¿Quién es el gerente general de la empresa?

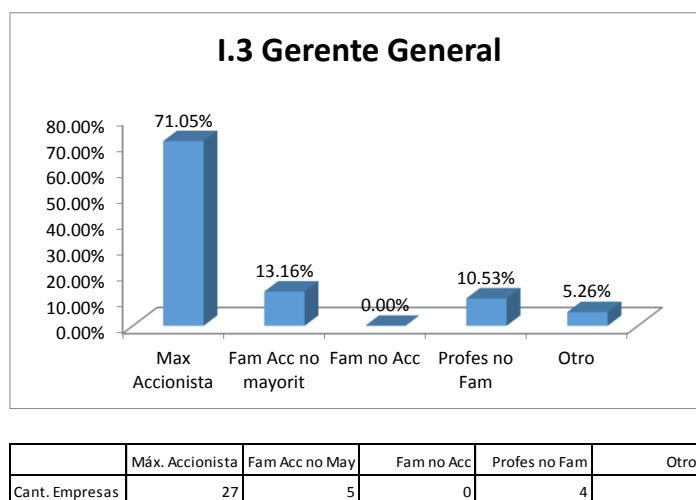


Figura 26. Detalle del cargo del gerente general

En este tipo de empresas influye la presencia del principal accionista, quien se desempeña, en el 71% de los casos, como gerente general.

Pregunta I.4: ¿Qué porcentaje de propiedad tiene la familia actualmente?

En la presente tesis, todas las empresas encuestadas indicaron que tienen el 100% de la propiedad de la empresa.

Pregunta I.5: ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa actualmente?

Respecto a la población encuestada, el 100% cumple con la característica de ser una empresa mediana, con 50 a 250 trabajadores.

Pregunta I.6: En el directorio, ¿hay directores no familiares?

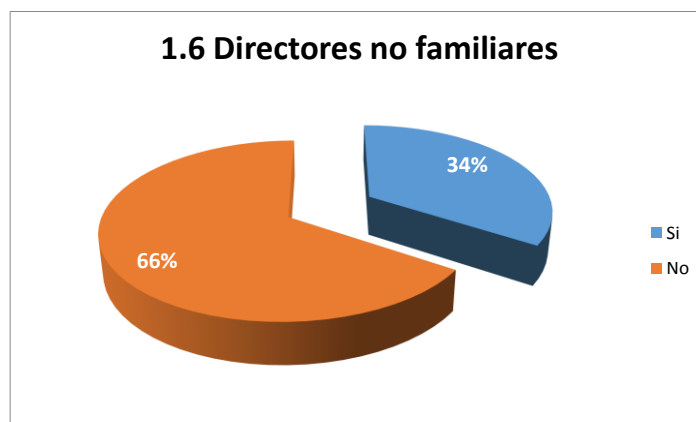


Figura 27. Directores no familiares

En un 66% de los casos, este tipo de empresas familiares no tienen directores no familiares.

Pregunta I.7: ¿Cuántos directores no familiares tiene la empresa?

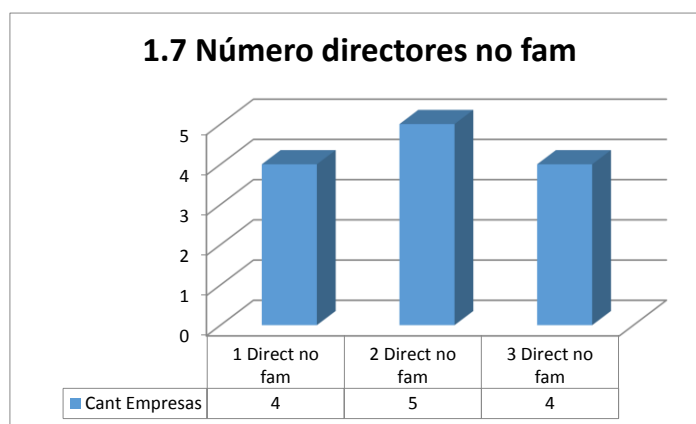


Figura 27. Número de directores no familiares

Esta pregunta, relacionada con la anterior, establece que en los casos en los que se cuenta con directores no familiares, se ha contratado entre 1, 2 y 3 de ellos.

4.2.2. Dimensiones de la variable independiente (X): gestión

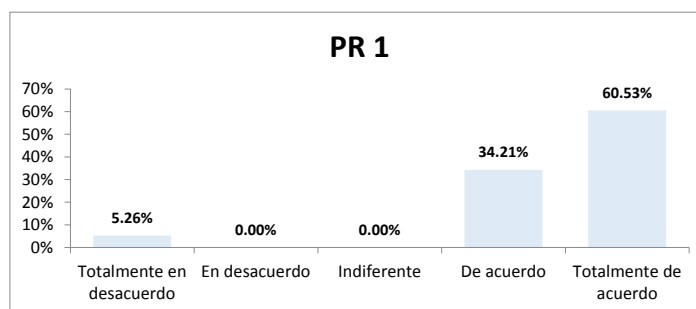
X1: Profesionalización

Cuadro 38. Preguntas relacionadas con la profesionalización

Pregunta 1: Se comprende la importancia y evalúan presupuestos.

PR1

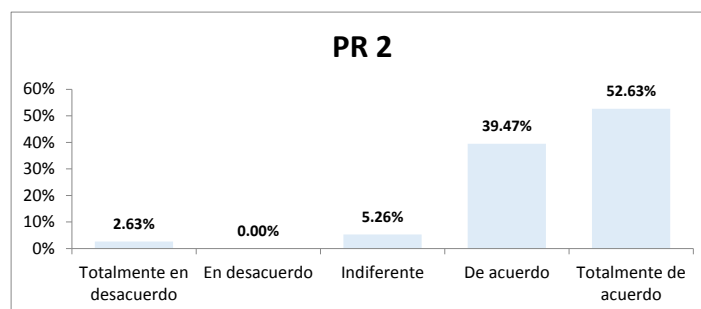
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	2	5,3	5,3	5,3
4,0	13	34,2	34,2	39,5
5,0	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 2: En la organización se tienen puestos diferentes que desarrollan las actividades de operación, custodia y registro.

PR2

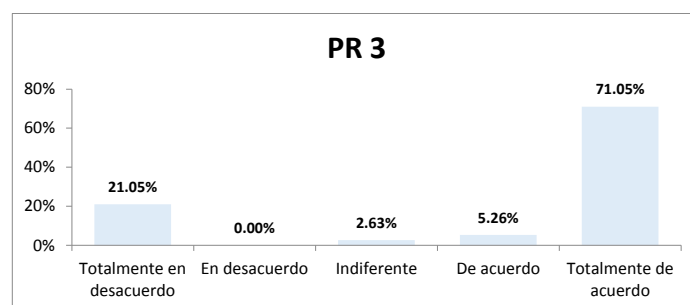
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	1	2,6	2,6	2,6
3,0	2	5,3	5,3	7,9
4,0	15	39,5	39,5	47,4
5,0	20	52,6	52,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 3: Los empleados familiares reciben alguna compensación adicional.

PR3

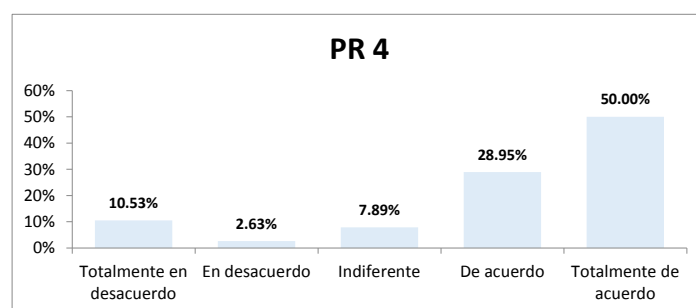
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	8	21,1	21,1	21,1
3,0	1	2,6	2,6	23,7
4,0	2	5,3	5,3	28,9
5,0	27	71,1	71,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 4: Existe un sistema formal de reclutamiento, el cual considera a candidatos familiares por igual que a los no familiares.

PR4

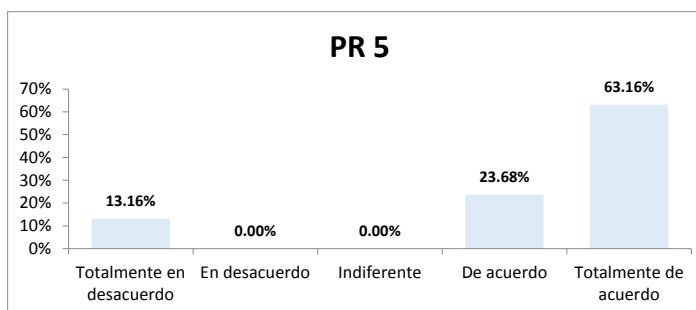
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	4	10,5	10,5	10,5
2,0	1	2,6	2,6	13,2
3,0	3	7,9	7,9	21,1
4,0	11	28,9	28,9	50,0
5,0	19	50,0	50,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 5: Las gerencias tienen autonomía para tomar sus propias decisiones, considerando sus competencias, sin depender de la gerencia general.

PR5

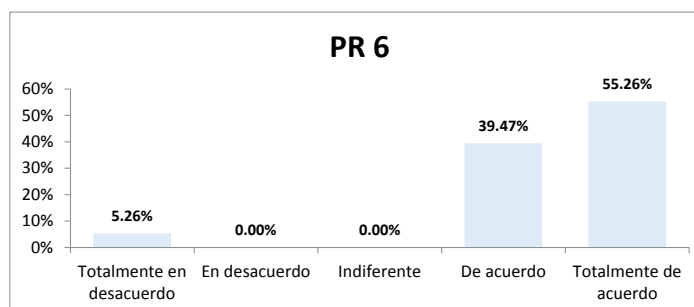
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	5	13,2	13,2	13,2
4,0	9	23,7	23,7	36,8
5,0	24	63,2	63,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 6: Existe una delegación de funciones y sistemas de autorización, de acuerdo con los grados de responsabilidad de los cargos.

PR6

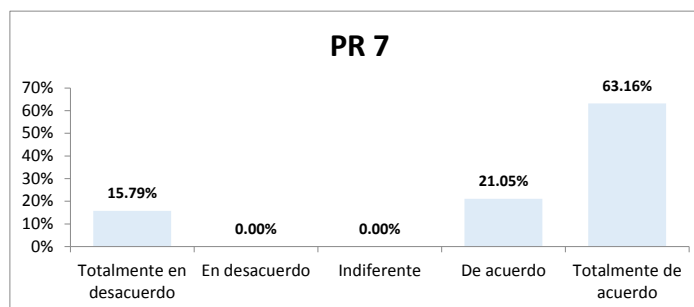
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	2	5,3	5,3	5,3
4,0	15	39,5	39,5	44,7
5,0	21	55,3	55,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 7: El directorio se reúne al menos una vez por trimestre.

PR7

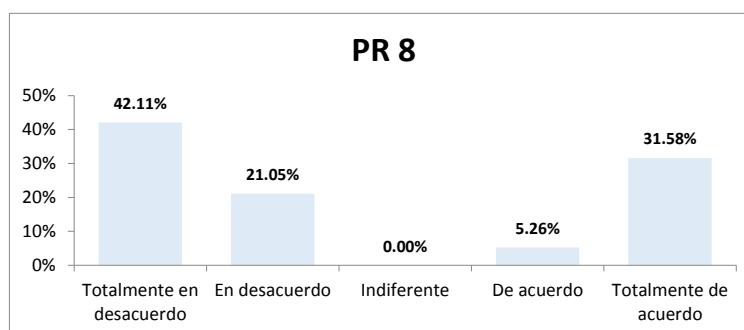
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	6	15,8	15,8	15,8
4,0	8	21,1	21,1	36,8
5,0	24	63,2	63,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 8: Los accionistas consideran importante la participación de directores no familiares en el directorio.

PR8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	16	42,1	42,1	42,1
2,0	8	21,1	21,1	63,2
4,0	2	5,3	5,3	68,4
5,0	12	31,6	31,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación-indicador profesionalización**

Las empresas tienen interés en los presupuestos (94,7%-pregunta PR1), en la separación de funciones como un criterio básico de control interno (92,1%-pregunta PR2) y en la existencia de delegación de funciones y sistemas de autorización (94,8%-pregunta PR6).

Se confirma que las gerencias tienen autonomía para tomar sus decisiones, por lo que existe descentralización (86,9%-pregunta PR5) y se tienen establecidas reuniones periódicas del directorio (84,3%-pregunta PR7).

Se considera que existe un proceso formal de reclutamiento (78,9%-pregunta PR4) y además que los familiares sí reciben algún tipo de remuneración adicional (76,4%-pregunta PR3).

Sin embargo, las empresas familiares en estudio no consideran importante la participación de directores no familiares. El 63,2%, no está de acuerdo en considerar importante su participación (pregunta PR 8).

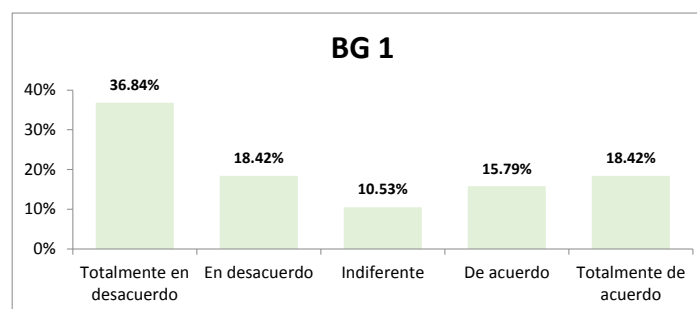
X2: Buen gobierno corporativo

Cuadro 39. Preguntas relacionadas con el buen gobierno corporativo

Pregunta 1: Se aplica un manual de organización que delimita las funciones de directores, gerente general y gerentes.

BG1

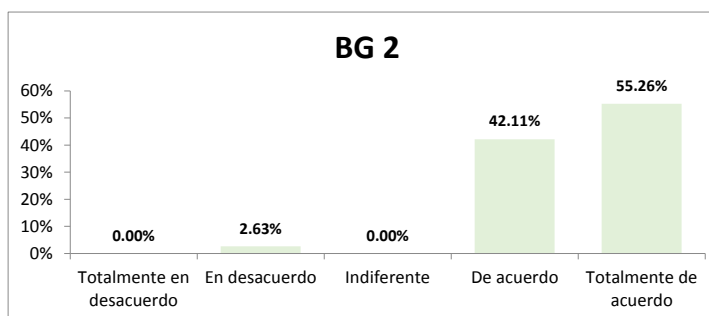
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	14	36,8	36,8	36,8
2,0	7	18,4	18,4	55,3
3,0	4	10,5	10,5	65,8
4,0	6	15,8	15,8	81,6
5,0	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 2: Se tienen controles internos adecuados para emitir reportes financieros confiables.

BG2

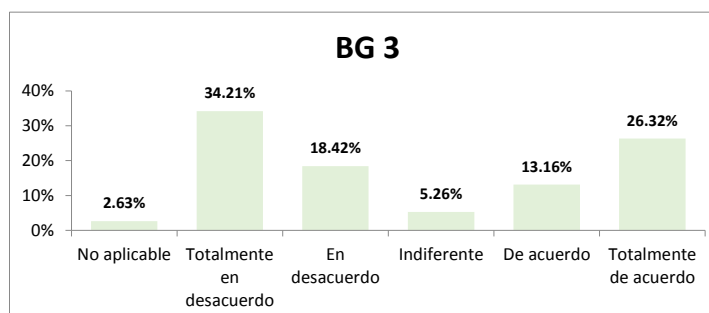
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 2,0	1	2,6	2,6	2,6
4,0	16	42,1	42,1	44,7
5,0	21	55,3	55,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 3: El directorio analiza, evalúa y discute detalladamente los informes de auditoría externa que brindan información anual.

BG3

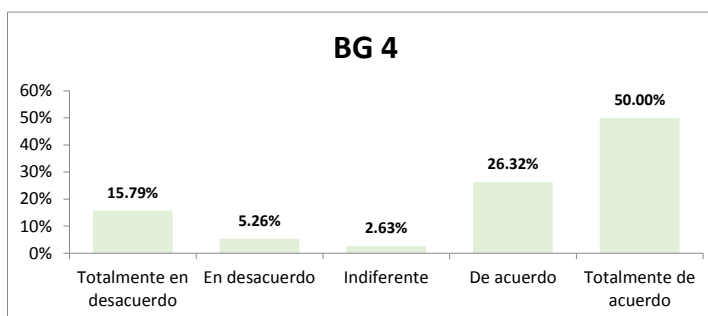
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ,0	1	2,6	2,6	2,6
1,0	13	34,2	34,2	36,8
2,0	7	18,4	18,4	55,3
3,0	2	5,3	5,3	60,5
4,0	5	13,2	13,2	73,7
5,0	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 4: Las reuniones del directorio tienen una agenda formal y definida en la que se incluyen los puntos específicos por tratar.

BG4

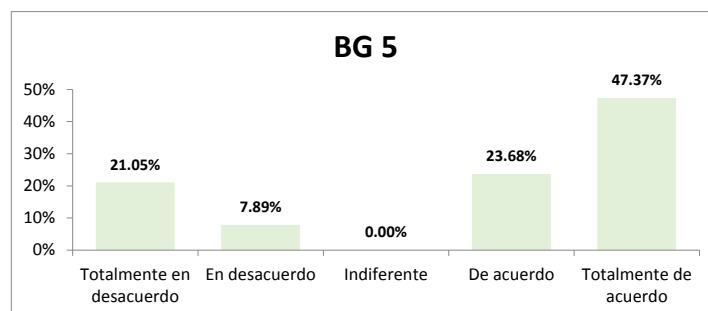
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	6	15,8	15,8	15,8
2,0	2	5,3	5,3	21,1
3,0	1	2,6	2,6	23,7
4,0	10	26,3	26,3	50,0
5,0	19	50,0	50,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 5: La composición actual del directorio tiene influencia en los resultados obtenidos por la empresa.

BG5

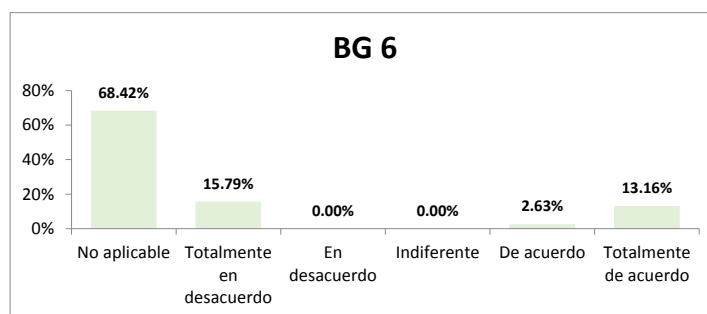
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	8	21,1	21,1	21,1
2,0	3	7,9	7,9	28,9
4,0	9	23,7	23,7	52,6
5,0	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 6: La presencia de directores no familiares en el directorio enriquece el nivel de gestión de la empresa.

BG6

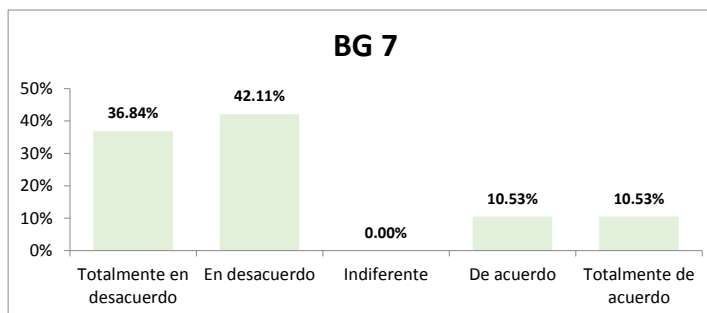
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	26	68,4	68,4	68,4
1,0	6	15,8	15,8	84,2
4,0	1	2,6	2,6	86,8
5,0	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 7: Se tiene un protocolo familiar que delimita las relaciones entre la familia y la empresa, para evitar conflictos y garantizar su continuidad.

BG7

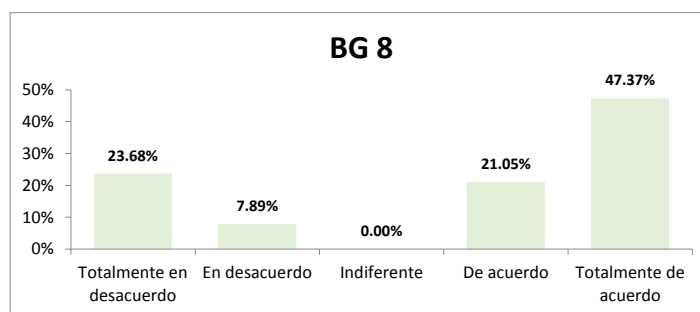
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	14	36,8	36,8	36,8
2,0	16	42,1	42,1	78,9
4,0	4	10,5	10,5	89,5
5,0	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 8: Para los altos directivos (accionistas o directorio), el tema de sucesión es importante para el futuro de la empresa.

BG8

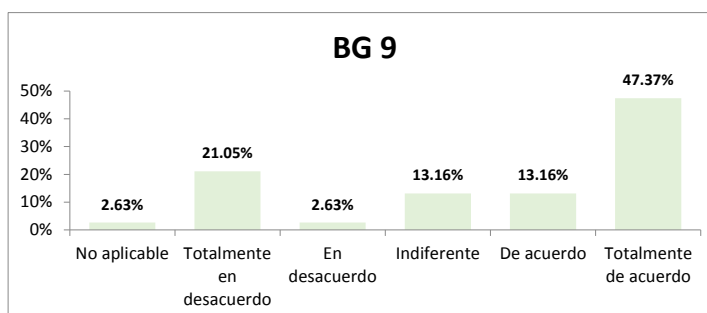
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	9	23,7	23,7	23,7
2,0	3	7,9	7,9	31,6
4,0	8	21,1	21,1	52,6
5,0	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 9: Se está evaluando, entre los familiares, si alguno de ellos será el sucesor del líder actual.

BG9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ,0	1	2,6	2,6	2,6
1,0	8	21,1	21,1	23,7
2,0	1	2,6	2,6	26,3
3,0	5	13,2	13,2	39,5
4,0	5	13,2	13,2	52,6
5,0	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación-buen gobierno corporativo**

En relación con las preguntas de buen gobierno corporativo, las empresas analizadas estiman tener los controles internos adecuados (97,4%-pregunta BG 2) y confirman que el directorio influye en los resultados de la empresa (71,1%-pregunta BG 5) y, además, que se administra una agenda formal para este último (76,3%-pregunta BG 4).

Quedan sin esclarecerse temas como el de la sucesión, ya que el directorio no lo considera muy importante (68,5%-pregunta BG 8); y el de la evaluación entre los familiares para este proceso de sucesión (60,6%-pregunta BG 9).

Entre los otros temas que no son considerados importantes están la falta de aplicación de un manual de organización que delimite las funciones de los altos directivos, con solo un 34,2% (pregunta BG 1); falta de análisis y discusión detallada de los informes de auditoría externa, con 39,5% (pregunta BG 3); y, por último, se evidencia que solo un 21% de las empresas tiene un protocolo familiar (pregunta BG7).

De otro lado, el tema del aporte de los directores no familiares a los directorios no podría interpretarse, porque el 68% de las empresas carecen de ellos, y el 50% de las que sí los tienen consideran que sí aportan y el 50% restante creen que este aporte es bajo (pregunta BG 6).

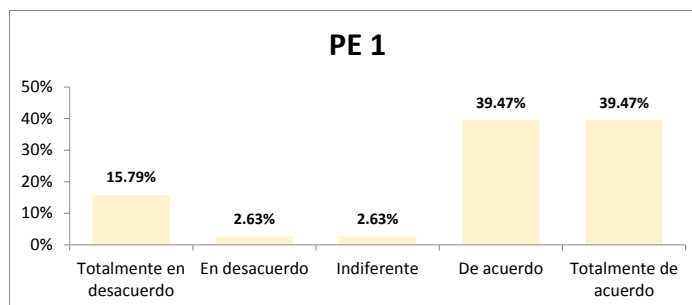
X3: Planeamiento estratégico

Cuadro 40. Preguntas relacionadas con el planeamiento estratégico

Pregunta 1: En la empresa se ha analizado, definido y comunicado su misión, visión y valores.

PE1

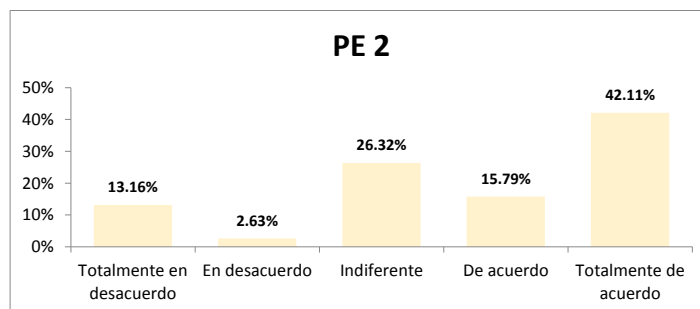
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	6	15,8	15,8	15,8
2,0	1	2,6	2,6	18,4
3,0	1	2,6	2,6	21,1
4,0	15	39,5	39,5	60,5
5,0	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 2: Los familiares directivos participan en el planeamiento estratégico (misión, visión, objetivos y estrategias).

PE2

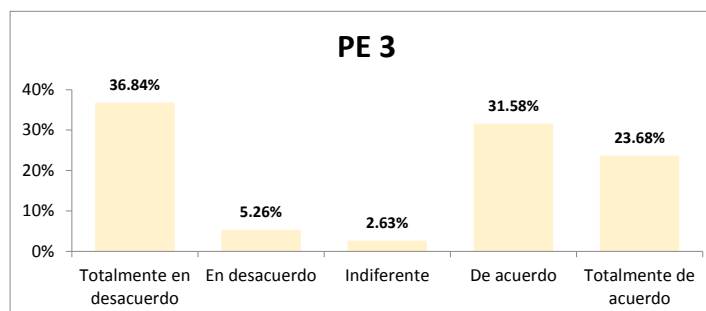
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	5	13,2	13,2	13,2
2,0	1	2,6	2,6	15,8
3,0	10	26,3	26,3	42,1
4,0	6	15,8	15,8	57,9
5,0	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 3: Se aplica el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en el planeamiento estratégico.

PE3

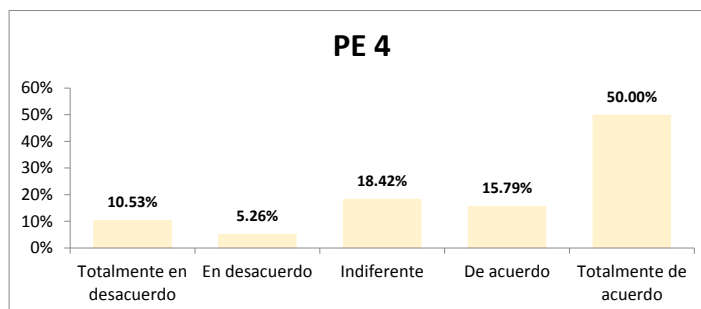
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	14	36,8	36,8	36,8
2,0	2	5,3	5,3	42,1
3,0	1	2,6	2,6	44,7
4,0	12	31,6	31,6	76,3
5,0	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 4: Se realiza un análisis de la competencia, clientes, proveedores y productos sustitutos, dentro del ámbito del desarrollo del planeamiento.

PE4

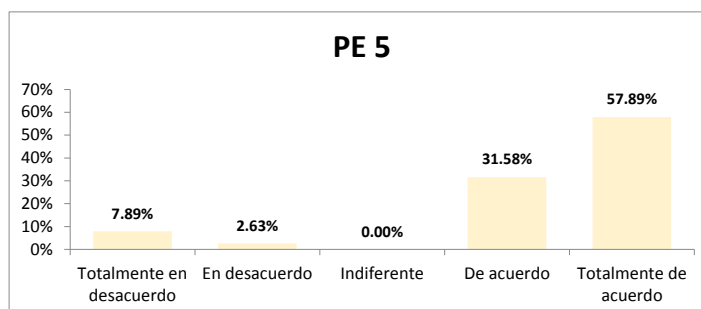
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	4	10,5	10,5	10,5
2,0	2	5,3	5,3	15,8
3,0	7	18,4	18,4	34,2
4,0	6	15,8	15,8	50,0
5,0	19	50,0	50,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 5: Se tienen definidos los objetivos estratégicos que se deben alcanzar, los cuales son utilizados por las diferentes áreas operativas para sus acciones.

PE5

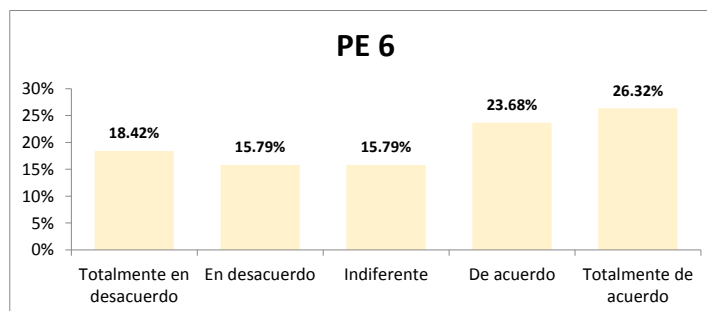
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	3	7,9	7,9	7,9
2,0	1	2,6	2,6	10,5
4,0	12	31,6	31,6	42,1
5,0	22	57,9	57,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 6: Influye el componente emocional e intuitivo familiar al momento de definir los objetivos del planeamiento estratégico.

PE6

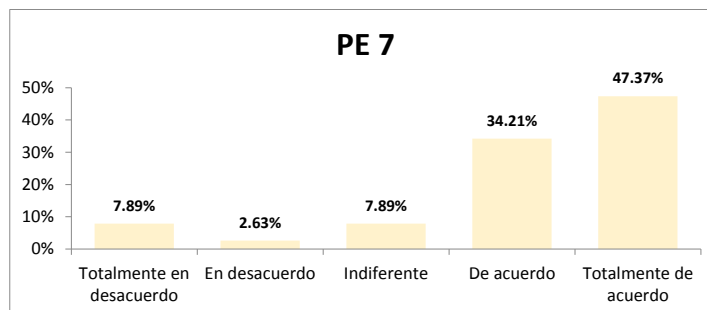
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	7	18,4	18,4	18,4
2,0	6	15,8	15,8	34,2
3,0	6	15,8	15,8	50,0
4,0	9	23,7	23,7	73,7
5,0	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 7: Se han analizado e identificado las estrategias necesarias para el logro de los objetivos.

PE7

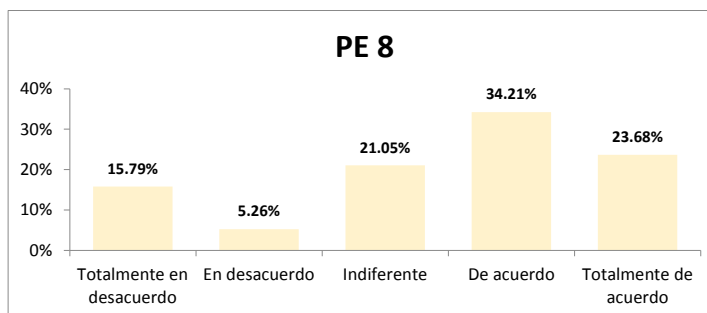
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	3	7,9	7,9	7,9
2,0	1	2,6	2,6	10,5
3,0	3	7,9	7,9	18,4
4,0	13	34,2	34,2	52,6
5,0	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 8: Para definir los objetivos y las estrategias se han tomado en cuenta las necesidades y expectativas de los directivos familiares.

PE8

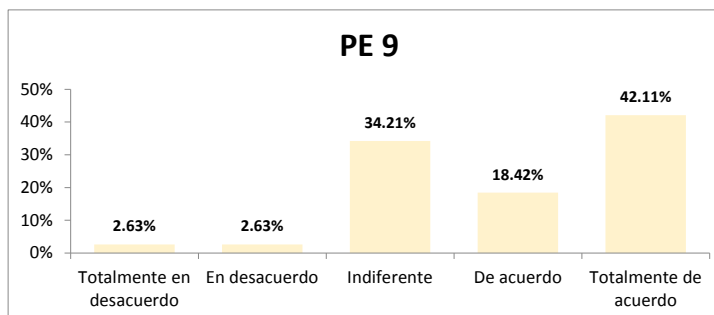
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	6	15,8	15,8	15,8
2,0	2	5,3	5,3	21,1
3,0	8	21,1	21,1	42,1
4,0	13	34,2	34,2	76,3
5,0	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 9: La cultura empresarial ha sido un factor que ha influido en el análisis y determinación del planeamiento estratégico.

PE9

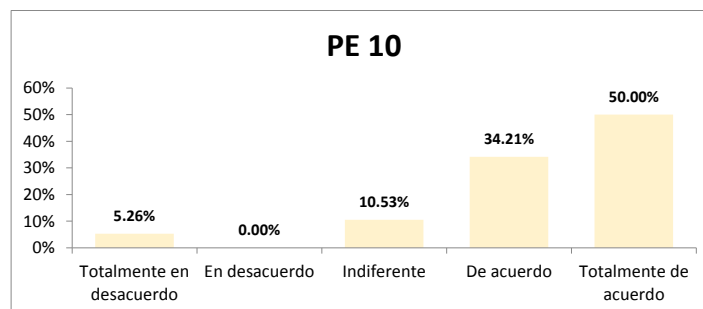
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	1	2,6	2,6	2,6
2,0	1	2,6	2,6	5,3
3,0	13	34,2	34,2	39,5
4,0	7	18,4	18,4	57,9
5,0	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 10: Es importante la búsqueda de innovación en procesos, productos y gestión en las operaciones de la empresa.

PE10

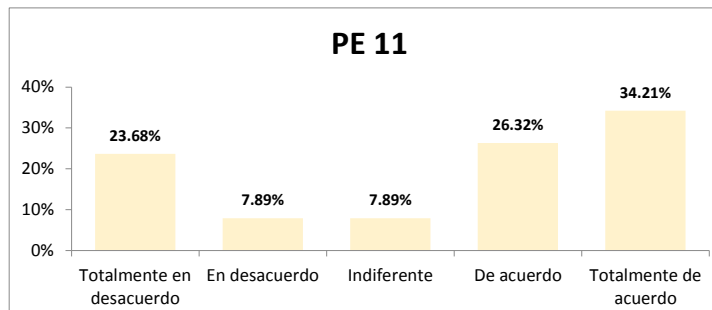
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	2	5,3	5,3	5,3
3,0	4	10,5	10,5	15,8
4,0	13	34,2	34,2	50,0
5,0	19	50,0	50,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 11: Se evalúa el alcance de los objetivos y se definen los planes de acción y las actividades correctivas para lograr su cumplimiento.

PE11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	9	23,7	23,7	23,7
2,0	3	7,9	7,9	31,6
3,0	3	7,9	7,9	39,5
4,0	10	26,3	26,3	65,8
5,0	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación-planeamiento estratégico**

Entre los temas que las empresas estudiadas aceptan destaca que estas tienen claros su misión, visión y valores (79%-pregunta PE 1); sin embargo, los familiares participan limitadamente en el planeamiento estratégico (57,9%-pregunta PE 2).

En relación con los objetivos estratégicos, estos sí están definidos (89,5%-pregunta PE 5); no obstante, no se les hace ni seguimiento ni ajustes (60,5%, pregunta PE 11). Asimismo, solo en un 57,9% se han tomado en cuenta las necesidades y expectativas de la familia para definir los objetivos (pregunta PE 8).

Es fundamental definir las estrategias por seguir (81,6%-pregunta PE 7) y además se reconoce la importancia de la innovación de procesos en la empresa (84,2%-pregunta PE 10).

Dentro del proceso del planeamiento estratégico, se reconoce la importancia del análisis de la competencia, clientes, productos sustitutos (65,8%- pregunta PE 4); y solo el 60.5% identifica a la cultura empresarial como un factor influyente en el planeamiento estratégico (pregunta PE 9).

Finalmente, son reconocidos con poca importancia los temas del análisis FODA, con solo un 55,3% (pregunta PE 3); y la influencia del componente emocional e intuitivo familiar al momento de definir los objetivos, con 50,0% (pregunta PE 6).

4.2.3. Dimensiones de la variable dependiente (Y): continuidad

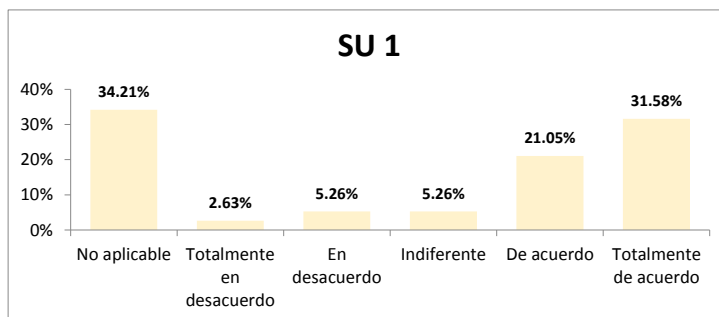
Y1: Sucesión

Cuadro 41. Preguntas relacionadas con la sucesión

Pregunta 1: En el proceso de sucesión, el predecesor tiene funciones como asesor del nuevo sucesor.

SU1

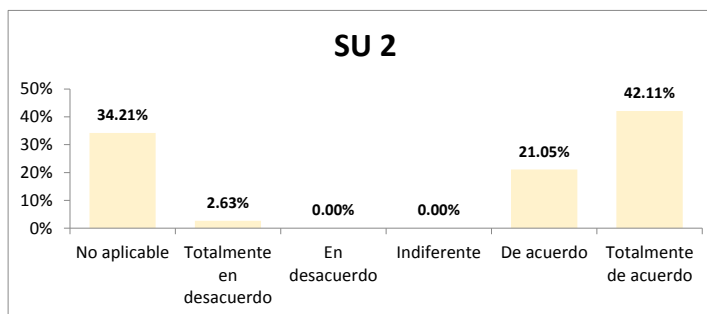
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	,0	13	34,2	34,2
	1,0	1	2,6	36,8
	2,0	2	5,3	42,1
	3,0	2	5,3	47,4
	4,0	8	21,1	68,4
	5,0	12	31,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 2: El predecesor muestra interés en la identificación y formación del nuevo sucesor familiar en la empresa.

SU2

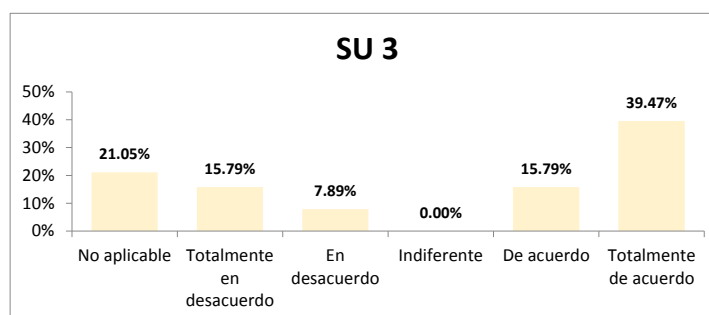
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	,0	13	34,2	34,2
	1,0	1	2,6	36,8
	4,0	8	21,1	57,9
	5,0	16	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 3: Se está en proceso o se tiene definido al sucesor (familiar) de la siguiente generación.

SU3

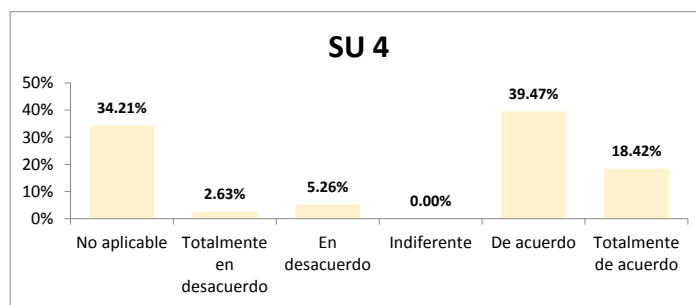
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	8	21,1	21,1	21,1
1,0	6	15,8	15,8	36,8
2,0	3	7,9	7,9	44,7
4,0	6	15,8	15,8	60,5
5,0	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 4: El sucesor familiar definido tiene experiencia en otras empresas o tiene educación en dirección de empresas.

SU4

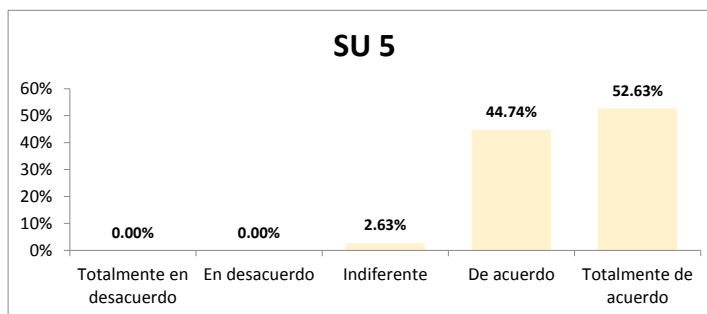
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	13	34,2	34,2	34,2
1,0	1	2,6	2,6	36,8
2,0	2	5,3	5,3	42,1
4,0	15	39,5	39,5	81,6
5,0	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 5: Se percibe una buena relación entre los directivos familiares.

SU5

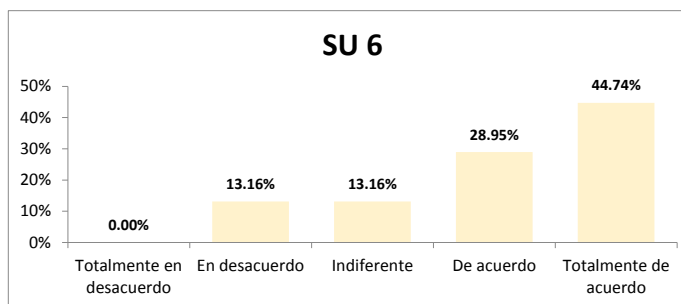
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,0	1	2,6	2,6	2,6
4,0	17	44,7	44,7	47,4
5,0	20	52,6	52,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 6: Se disponen de canales adecuados de comunicación, que mejoran las relaciones entre los miembros de la familia.

SU6

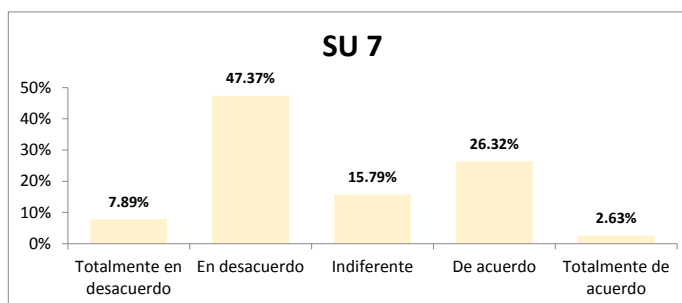
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 2,0	5	13,2	13,2	13,2
3,0	5	13,2	13,2	26,3
4,0	11	28,9	28,9	55,3
5,0	17	44,7	44,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 7: Se cuenta o se está en proceso de definir un plan formal de sucesión, el cual cubre el próximo traspaso generacional.

SU7

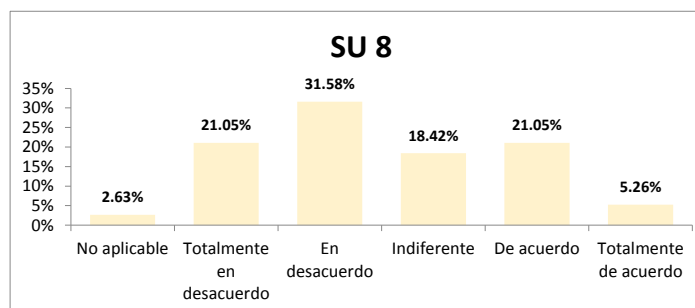
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	3	7,9	7,9	7,9
2,0	18	47,4	47,4	55,3
3,0	6	15,8	15,8	71,1
4,0	10	26,3	26,3	97,4
5,0	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 8: Se tienen definidas las pautas para el proceso de selección del nuevo sucesor.

SU8

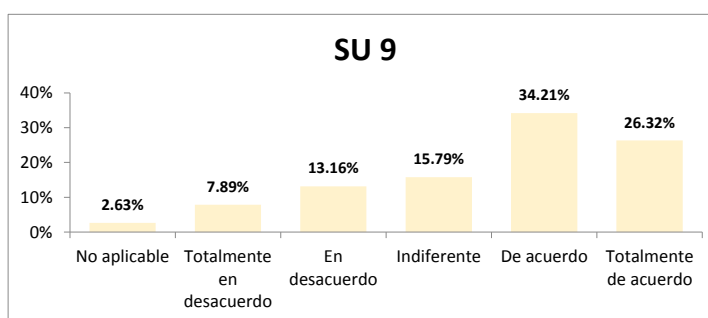
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ,0	1	2,6	2,6	2,6
1,0	8	21,1	21,1	23,7
2,0	12	31,6	31,6	55,3
3,0	7	18,4	18,4	73,7
4,0	8	21,1	21,1	94,7
5,0	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 9: La siguiente generación está alineada con los objetivos de la empresa.

SU9

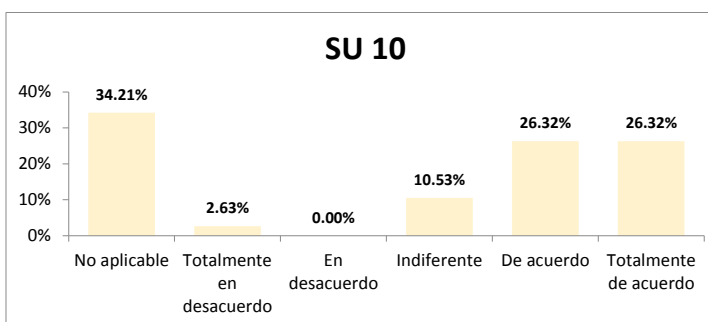
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	,0	1	2,6	2,6
	1,0	3	7,9	10,5
	2,0	5	13,2	23,7
	3,0	6	15,8	39,5
	4,0	13	34,2	73,7
	5,0	10	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 10: La cultura empresarial es un factor importante que ha influido en el proceso de sucesión.

SU10

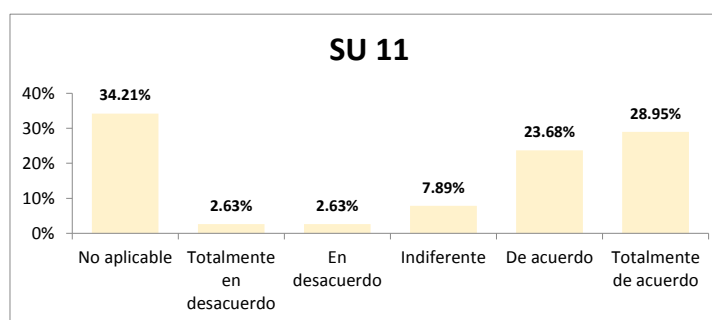
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	,0	13	34,2	34,2
	1,0	1	2,6	36,8
	3,0	4	10,5	47,4
	4,0	10	26,3	73,7
	5,0	10	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 11: El perfil competitivo del nuevo sucesor garantizaría una mejora en los resultados.

SU11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	13	34,2	34,2	34,2
1,0	1	2,6	2,6	36,8
2,0	1	2,6	2,6	39,5
3,0	3	7,9	7,9	47,4
4,0	9	23,7	23,7	71,1
5,0	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación-sucesión**

En relación con el indicador sucesión, se percibe una buena relación entre los directivos familiares, con un 97,3% (pregunta SU 5); ello se complementa con una buena comunicación entre ellos mediante canales de comunicación adecuados, con un 73,6% (pregunta SU 6).

Sin embargo, el proceso de sucesión y el proceso de selección del sucesor son temas aún no definidos, con 28,9% y 26,4% respectivamente (preguntas SU 7 y SU 8). Debe aclararse que ello desde la perspectiva de los procesos, pues las empresas sí tienen definido a su sucesor (55.3%) o están por definirlo (pregunta SU 3). Ello pone de relieve la informalidad al momento de realizar estos procesos.

En los casos aplicables, el predecesor tiene funciones como asesor (52,7%-pregunta SU 1) y se preocupa por identificar y formar a un sucesor (63,2%-pregunta SU 2).

En los casos identificados, el sucesor identificado tiene experiencia en otras empresas y cuenta con educación en gestión (57,9%-pregunta SU 4); asimismo posee un perfil competitivo (52,6%-pregunta SU 11) y está alineado con los objetivos de la empresa (60,5%-pregunta SU 9).

Finalmente, la cultura de la empresa no se le identifica como un factor que influya en el proceso de sucesión (52,6%-pregunta SU 10).

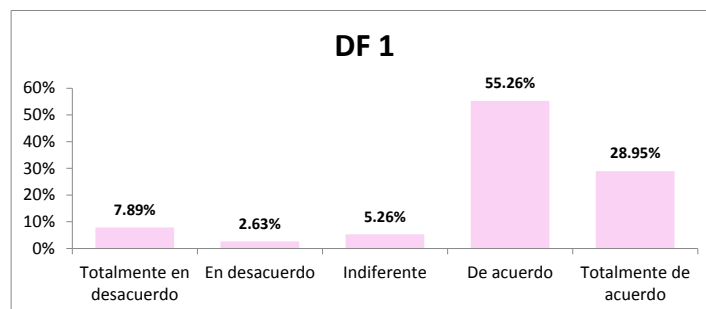
Y2: Desempeño financiero

Cuadro 42. Preguntas relacionadas con el desempeño financiero

Pregunta 1: La rentabilidad sobre los activos (utilidad operativa/activos totales) ha mejorado entre los años 2016 y 2018.

DF1

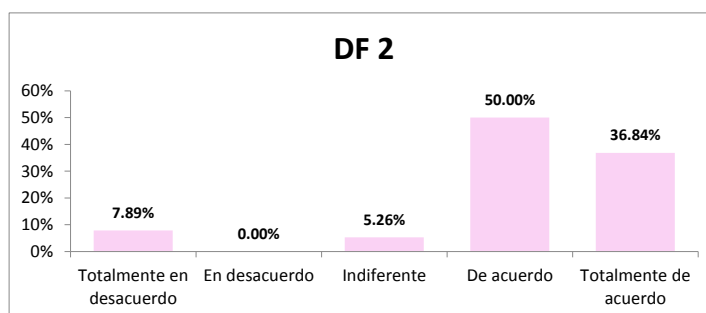
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	3	7,9	7,9	7,9
	2,0	1	2,6	2,6	10,5
	3,0	2	5,3	5,3	15,8
	4,0	21	55,3	55,3	71,1
	5,0	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 2: El margen EBITDA (EBITDA/ventas) ha mejorado entre los años 2016 y 2018.

DF2

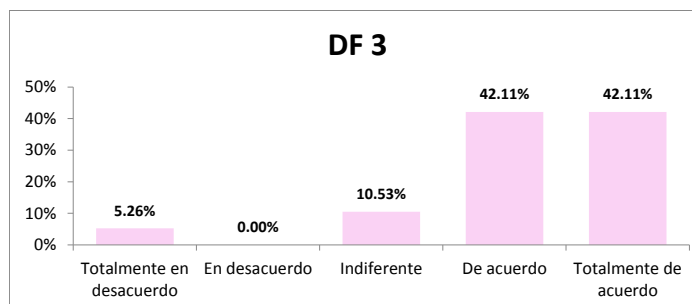
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	3	7,9	7,9	7,9
3,0	2	5,3	5,3	13,2
4,0	19	50,0	50,0	63,2
5,0	14	36,8	36,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 3: Los resultados obtenidos por la empresa han incrementado el patrimonio familiar entre los años 2016 y 2018.

DF3

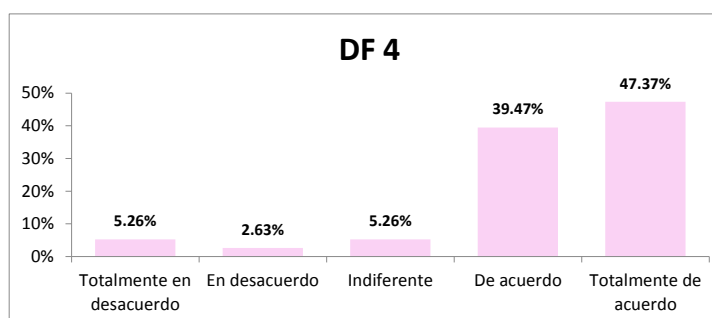
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	2	5,3	5,3	5,3
3,0	4	10,5	10,5	15,8
4,0	16	42,1	42,1	57,9
5,0	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 4: La rentabilidad sobre el patrimonio neto (utilidad neta/patrimonio neto) ha mejorado entre los años 2016 y 2018.

DF4

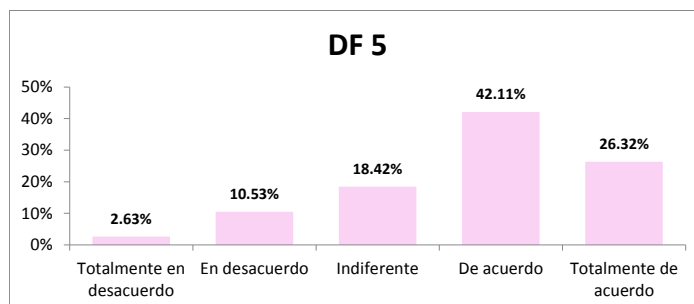
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	2	5,3	5,3	5,3
2,0	1	2,6	2,6	7,9
3,0	2	5,3	5,3	13,2
4,0	15	39,5	39,5	52,6
5,0	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 5: Se ha logrado un crecimiento importante en las ventas entre los años 2016 y 2018.

DF5

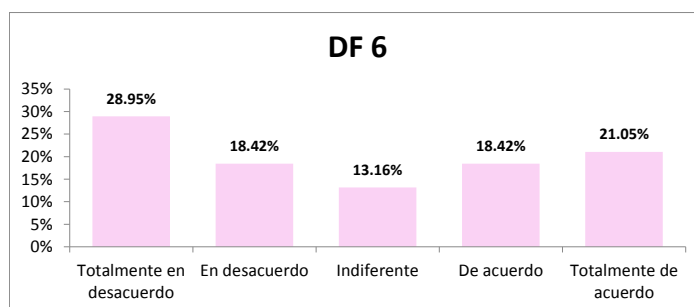
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	1	2,6	2,6	2,6
2,0	4	10,5	10,5	13,2
3,0	7	18,4	18,4	31,6
4,0	16	42,1	42,1	73,7
5,0	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 6: Se han desarrollado nuevos productos o mercados entre los años 2016 y 2018.

DF6

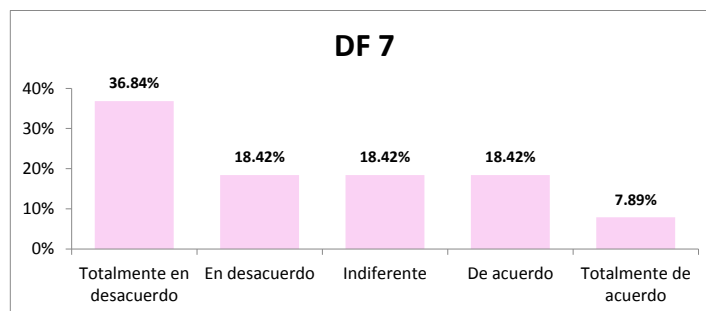
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	11	28,9	28,9	28,9
2,0	7	18,4	18,4	47,4
3,0	5	13,2	13,2	60,5
4,0	7	18,4	18,4	78,9
5,0	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 7: Se ha alcanzado un aumento en la cuota del mercado entre los años 2016 y 2018.

DF7

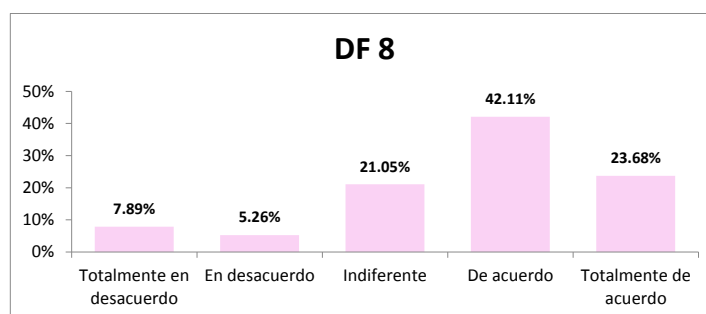
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	14	36,8	36,8	36,8
2,0	7	18,4	18,4	55,3
3,0	7	18,4	18,4	73,7
4,0	7	18,4	18,4	92,1
5,0	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 8: Se ha aumentado la capacidad de la planta mediante la adquisición de maquinaria entre los años 2016 y 2018.

DF8

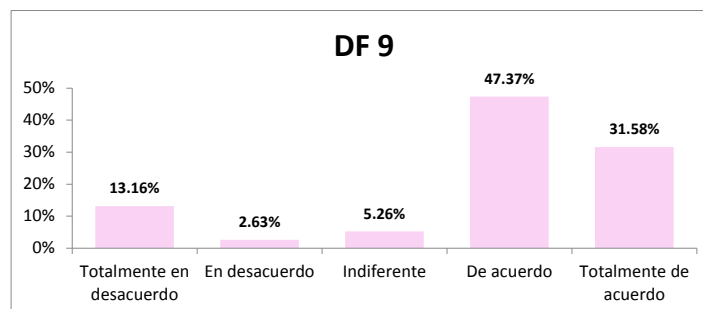
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	3	7,9	7,9	7,9
2,0	2	5,3	5,3	13,2
3,0	8	21,1	21,1	34,2
4,0	16	42,1	42,1	76,3
5,0	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 9: Las innovaciones realizadas en productos, procesos o gestión han impactado de modo significativo en los resultados empresariales.

DF9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	5	13,2	13,2	13,2
2,0	1	2,6	2,6	15,8
3,0	2	5,3	5,3	21,1
4,0	18	47,4	47,4	68,4
5,0	12	31,6	31,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación-desempeño financiero**

Los resultados obtenidos por las empresas en el periodo 2016-2018 demuestran un incremento en los indicadores de rentabilidad: ROA (84,2%-pregunta DF 1), margen EBITDA (86,8%-pregunta DF 2) y ROE (86,9%-pregunta DF 4); inclusive ha incrementado el patrimonio familiar (84,2%, pregunta DF 3). Si bien el incremento en ventas llega al 68,4% (pregunta DF 5), la percepción del aumento en la rentabilidad es mayor. Se tiene la idea que las innovaciones realizadas han contribuido al incremento en los resultados (79,0%-pregunta DF 9); así como se han realizado nuevas inversiones en maquinaria (65,8%-pregunta DF 8).

Por las características del sector, se confirma que no se han desarrollado nuevos productos o mercados (39,5%-pregunta DF 6); tampoco se ha alcanzado un aumento en la cuota del mercado (26,3%-pregunta DF 7).

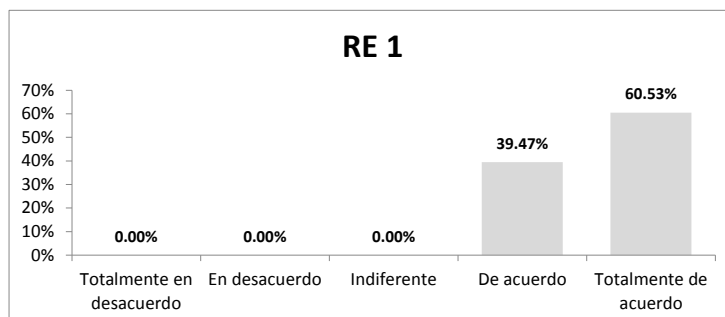
Y3: Riqueza socioemocional

Cuadro 43. Preguntas relacionadas con la riqueza socioemocional

Pregunta 1: La preservación del control de la familia es un objetivo importante para los directivos familiares.

RE1

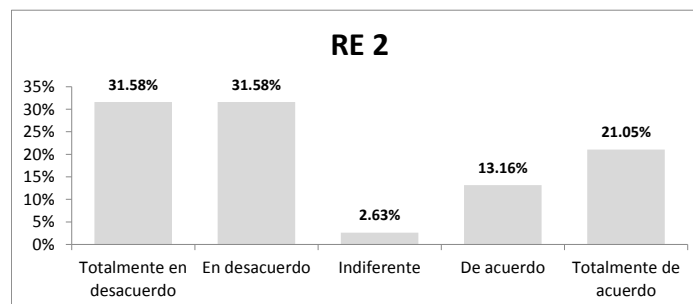
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 4,0	15	39,5	39,5	39,5
5,0	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 2: La mayor parte de las posiciones ejecutivas están ocupadas por miembros de la familia.

RE2

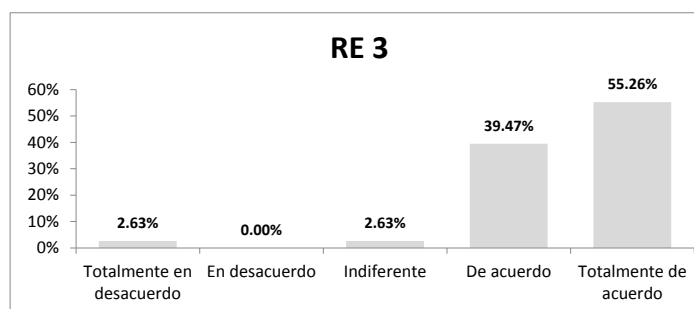
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	12	31,6	31,6	31,6
2,0	12	31,6	31,6	63,2
3,0	1	2,6	2,6	65,8
4,0	5	13,2	13,2	78,9
5,0	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 3: Existe un fuerte sentido de pertenencia de los miembros de la familia respecto a la empresa.

RE3

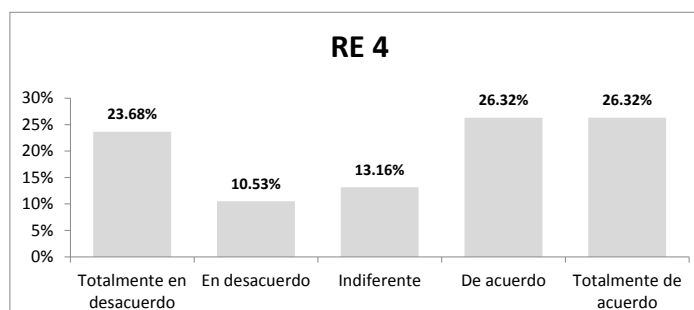
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	1	2,6	2,6	2,6
3,0	1	2,6	2,6	5,3
4,0	15	39,5	39,5	44,7
5,0	21	55,3	55,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 4: Los directivos se muestran activos en la promoción de actividades sociales en el ámbito comunitario.

RE4

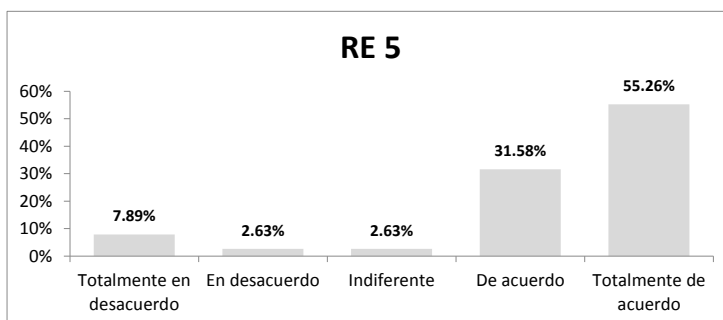
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	9	23,7	23,7	23,7
2,0	4	10,5	10,5	34,2
3,0	5	13,2	13,2	47,4
4,0	10	26,3	26,3	73,7
5,0	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 5: Los contratos con los proveedores están basados en relaciones a largo plazo con la empresa.

RE5

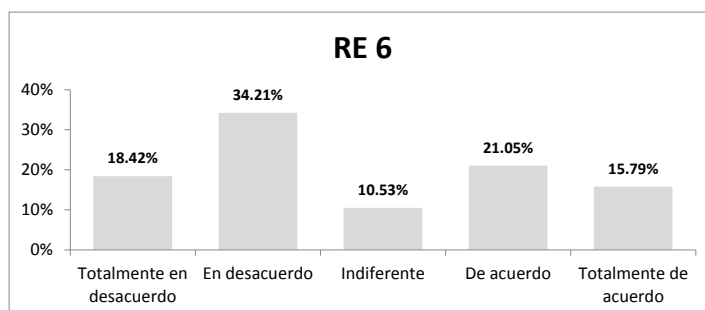
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	3	7,9	7,9	7,9
2,0	1	2,6	2,6	10,5
3,0	1	2,6	2,6	13,2
4,0	12	31,6	31,6	44,7
5,0	21	55,3	55,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 6: Los lazos emocionales normalmente afectan el proceso de toma de decisiones.

RE6

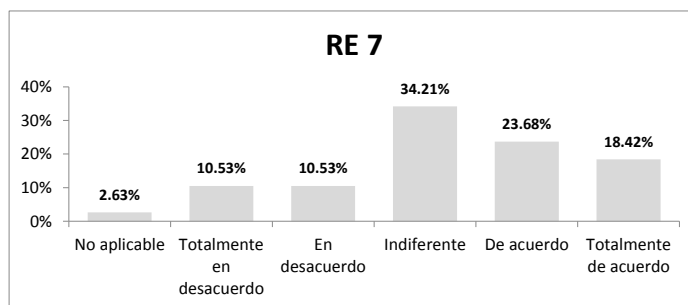
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	7	18,4	18,4	18,4
2,0	13	34,2	34,2	52,6
3,0	4	10,5	10,5	63,2
4,0	8	21,1	21,1	84,2
5,0	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 7: Los directivos familiares se preocupan más por el bienestar de los trabajadores que en buscar incrementar la rentabilidad.

RE7

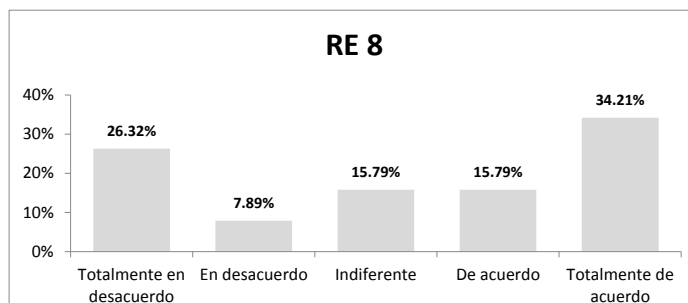
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	2,6	2,6	2,6
	2,0	10,5	10,5	13,2
	3,0	10,5	10,5	23,7
	4,0	34,2	34,2	57,9
	5,0	23,7	23,7	81,6
	6,0	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 8: Las medidas financieras son la únicas para determinar el éxito de la empresa.

RE8

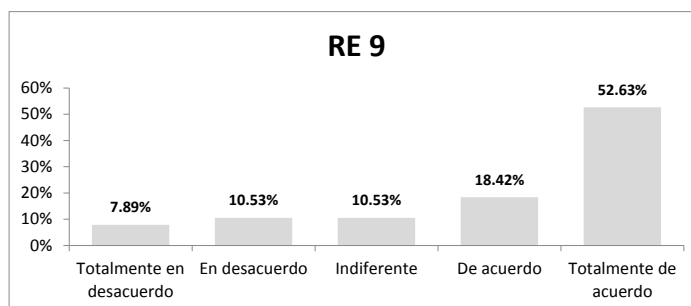
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	26,3	26,3	26,3
	2,0	7,9	7,9	34,2
	3,0	15,8	15,8	50,0
	4,0	15,8	15,8	65,8
	5,0	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 9: La intención de transferir la empresa a futuras generaciones es un objetivo importante.

RE9

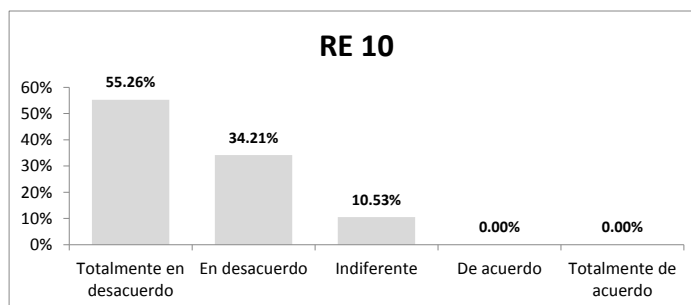
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	3	7,9	7,9	7,9
2,0	4	10,5	10,5	18,4
3,0	4	10,5	10,5	28,9
4,0	7	18,4	18,4	47,4
5,0	20	52,6	52,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Pregunta 10: Existe la posibilidad de que los miembros de la familia consideren la venta de la empresa.

RE10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	21	55,3	55,3	55,3
2,0	13	34,2	34,2	89,5
3,0	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	



Fuente. Investigación de campo.

- **Interpretación-riqueza socioemocional**

La preservación del control de la empresa por parte de la familia es muy importante (100,0%-pregunta RE1). Ello se corrobora con la negativa frente a la venta de la empresa (89,5%-pregunta RE 10), con un fuerte sentido de pertenencia de los miembros de la familia con la empresa (94,8%-pregunta RE 3) y con la intención de transferirla a futuras generaciones (71,0%-pregunta RE 9). Además, los directivos basan los contratos con los proveedores en relaciones a largo plazo (86,9%-pregunta RE 5).

Estos son algunos aspectos que exhibieron menores resultados: los directivos se muestran activos en la promoción de actividades sociales (52,6%-pregunta RE 4); los lazos emocionales afectan el proceso de toma de decisiones (36,9%-pregunta RE 6); los directivos familiares se preocupan más por el bienestar del trabajador que por la rentabilidad (42,1%-pregunta RE 7); las medidas financieras son las únicas para determinar el éxito de la empresa (50,0%-pregunta RE8); y la mayor parte de las posiciones ejecutivas están ocupadas por miembros de la familia (34,3%-pregunta RE 2).

- **Interpretación análisis descriptivo-variable dependiente continuidad**

A partir de las respuestas correspondientes a la variable dependiente continuidad, tenemos los principales hechos:

- En relación con el indicador sucesión, se debe de destacar las buenas relaciones entre los directivos familiares (97.3% - pregunta SU 5), con canales adecuados de comunicación que apoyan esta mejora en las relaciones (73.6% - pregunta SU 6). Sin embargo,

se aprecia una falta de formalidad en lo que es la designación del sucesor; si bien se está en proceso o se tiene definida a la persona (55.3% - pregunta SU 3), sólo se tiene un plan formal de sucesión (28.9% - pregunta SU 7) y se tienen definidas las pautas para el proceso de selección del nuevo sucesor (26.4% - pregunta SU 8).

- En relación con el indicador desempeño financiero, se aprecia mejora en los resultados obtenidos en los indicadores de ROA, ROE y EBITDA (preguntas DF 1, DF 2 y DF 4); lo que ha originado un incremento en el patrimonio familiar (84.2% - pregunta DF 3). Si bien las ventas se han incrementado (68,4% - pregunta DF 5), el motivo del incremento de la rentabilidad se percibe por innovaciones en procesos, productos o gestión (79,0% - pregunta DF 9).
- En relación con el indicador riqueza socioemocional, se debe de resaltar el hecho que es importante mantener el control de la familia sobre la empresa (100% - pregunta RE 1), con un fuerte sentido de pertenencia de los miembros de la familia (94.8% - pregunta RE 3). Esto es corroborado por la intención de transferir la empresa a futuras generaciones (71.0% - pregunta RE 9) y con una mínima intención de venta de la empresa (pregunta RE 10).

4.3. Prueba de hipótesis

Las pruebas de hipótesis se han realizado aplicando el coeficiente de Spearman, como una medida de correlación para variables con medición ordinal, según jerarquías; estadísticamente se utiliza cuando se han aplicado escalas tipo Likert (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

A continuación, se presenta el cuadro 44, que muestra el grado de correlación aplicado al coeficiente de Spearman (Mondragón Barrera M. A., 2014); este grado se utilizará en la interpretación de los coeficientes obtenidos.

Cuadro 44. Grados de correlación

"-0.91 a -1"	"Correlación negativa perfecta"
"-0.76 a -0.9"	"Correlación negativa muy fuerte"
"-0.51 a -0.75"	"Correlación negativa considerable"
"-0.11 a -0.5"	"Correlación negativa media"
"-0.01 a -0.1"	"Correlación negativa débil"
"0.00"	"No existe correlación"
"0.01 a 0.1"	"Correlación positiva débil"
"0.11 a 0.5"	"Correlación positiva media"
"0.51 a 0.75"	"Correlación positiva considerable"
"0.76 a 0.9"	"Correlación positiva muy fuerte"
"0.91 a 1"	"Correlación positiva perfecta"

Fuente. Mondragón Barrera (2014), basado en Hernández Sampieri y Fernández Collado (1998).

A continuación, se presentan los resultados de la hipótesis general y de las hipótesis específicas:

4.3.1 Hipótesis general

HG: Sí existe influencia de la gestión de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca en Lima entre los años 2016 y 2018.

H_0 : Hipótesis nula: no existe influencia de la gestión de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018. $Rho=0$.

H_1 : Hipótesis alternativa: existe influencia de la gestión de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018. $Rho \neq 0$.

Correlación de Spearman para $X \rightarrow Y$

Cuadro 45. Correlación de Spearman

Correlaciones			Gestión	Continuidad
Rho de Spearman	Gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,393*
		Sig. (bilateral)	.	,015
		N	38	38
	Continuidad	Coefficiente de correlación	,393*	1,000
		Sig. (bilateral)	,015	.
		N	38	38

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente. Investigación de campo.

- **Conclusión:**

El análisis estadístico, para un nivel de significancia de (alfa) $\alpha = 0.05$ (5%), muestra un p-valor = $0.015 < 0.050$; por lo tanto, se rechaza H_0 y, al ser $Rho > 0$ (0.393), se acepta H_1 . Entonces, se puede concluir, con un 95% de confianza, que existe influencia de la gestión de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018.

Se trata de una correlación positiva media, de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1998).

En consecuencia, se confirma la hipótesis general.

En las empresas familiares medianas del sector pesca, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se aprecia el efecto del buen gobierno corporativo y del planeamiento estratégico; se identifica una tendencia a la institucionalidad de los entes de gobierno, así como a tener en cuenta procesos formales en la toma de decisión estratégica.

4.3.2 Hipótesis específicas

H1. La aplicación de la profesionalización influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018.

X1: Profesionalización Y: → Continuidad

H_0 : No existe relación entre la profesionalización y la continuidad.

H_1 : Existe relación entre la profesionalización y la continuidad.

Cuadro 46. X1: Profesionalización Y: → Continuidad

Correlaciones			Profesionalización	Continuidad
Rho de Spearman	Profesionalización	Coefficiente de correlación	1,000	,147
		Sig. (bilateral)	.	,379
		N	38	38
	Continuidad	Coefficiente de correlación	,147	1,000
		Sig. (bilateral)	,379	.
		N	38	38

Fuente. Investigación de campo.

Conclusión: el valor $p\text{-valor}=0.379>0.05$; por lo tanto, no se rechaza H_0 . Se puede concluir, con un 95% de confianza, que la aplicación de la profesionalización no influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018, de acuerdo con el análisis estadístico del SPSS.

Sin embargo, de acuerdo al cuadro 44, dentro de la clasificación de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1998), se trata de una correlación positiva débil (Ver Cuadro 44).

Por lo tanto, para efectos del presente estudio, se considera que existe una correlación débil.

En consecuencia, se confirma la hipótesis específica.

En las empresas familiares medianas del sector pesca, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se identifica el efecto en la profesionalización del directorio, al cual aún no se le da la debida importancia dentro de la participación de los directores no familiares. E incluso, cuando los directores se han profesionalizado, no es clara la calidad de sus aportes.

2. La implementación de un buen gobierno corporativo influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018.

X2: Buen gobierno corporativo Y: → Continuidad

H_0 : No existe relación entre el buen gobierno corporativo y la continuidad.

H_1 : Existe relación entre el buen gobierno corporativo y la continuidad.

Cuadro 47. X2: Buen gobierno corporativo Y: → Continuidad

Correlaciones			Buen gobierno	Continuidad
Rho de Spearman	Buen gobierno	Coefficiente de correlación	1,000	,373*
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	38	38
	Continuidad	Coefficiente de correlación	,373*	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	38	38

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente. Investigación de campo.

Conclusión: el valor p-valor=0.021<0.05; por lo tanto, se rechaza H_0 y $Rho>0$. Se puede concluir, con un 95% de confianza, que la implementación de organismos de buen gobierno corporativo influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018.

Se trata de una correlación positiva media, de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1998).

En consecuencia, se confirma la hipótesis específica.

En las empresas familiares medianas del sector pesca, y de acuerdo a los resultados obtenidos, existe un interés por establecer controles internos y el reconocimiento, por parte del directorio, de los resultados obtenidos y su formalidad. En este sector es importante la aplicación de controles internos, principalmente en la parte operativa del negocio.

3. El uso del planeamiento estratégico influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018.

X3: Planeamiento estratégico Y: → Continuidad

H_0 : No existe relación entre el planeamiento estratégico y la continuidad.

H_1 : Existe relación entre el planeamiento estratégico y la continuidad.

Cuadro 48. X3: Planeamiento estratégico Y: → Continuidad

Correlaciones			Plan estratégico	Continuidad
Rho de Spearman	Plan estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,336*
		Sig. (bilateral)	.	,039
		N	38	38
	Continuidad	Coefficiente de correlación	,336*	1,000
		Sig. (bilateral)	,039	.
		N	38	38

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente. Investigación de campo.

Conclusión: el valor p-valor=0.039<0.05; por lo tanto, se rechaza H_0 y $Rho>0$. Se puede concluir, con un 95% de confianza, que el uso del planeamiento

estratégico influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018.

Se trata de una correlación positiva media, de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1998).

En consecuencia, se confirma la hipótesis específica.

En las empresas familiares medianas del sector pesca, y de acuerdo a los resultados obtenidos, los procesos formales de aplicación de procesos de toma de decisiones son considerados mediante la identificación de objetivos, de estrategias, principalmente sobre la base de búsqueda de la innovación. En el sector pesca es importante la innovación frente a las maneras de mejorar los niveles de captura en los procesos operativos.

4.4 Presentación de resultados

En relación con el análisis de confiabilidad de Cronbach, se obtuvo un valor de 0.87, con 58 preguntas. Ello demuestra un resultado aceptable para la encuesta integral. Asimismo, las dimensiones analizadas han obtenido los siguientes resultados: profesionalización (0.763, aceptable), buen gobierno corporativo (0.716, aceptable), planeamiento estratégico (0.742, aceptable), sucesión (0.914, elevado), desempeño financiero (0.776, aceptable), y riqueza socioemocional (0.733, aceptable).

Respecto al análisis de asociación, a continuación, se presenta el cuadro 49, que muestra un resumen de los resultados obtenidos, en cuanto al coeficiente

de Spearman, aplicados en cada una de las hipótesis específicas, así como la composición de cada una de ellas.

Cuadro 49. Resumen de resultados de prueba de Spearman en las hipótesis general y específicas

<table border="1"> <tr> <td>Gestión EF</td> <td>Continuidad</td> </tr> <tr> <td>HG X</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">→</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">0.393 *</td> </tr> </table>		Gestión EF	Continuidad	HG X	Y	→		0.393 *		
Gestión EF	Continuidad									
HG X	Y									
→										
0.393 *										
<table border="1"> <tr> <td>Profesional.</td> <td>Continuidad</td> </tr> <tr> <td>H1 X1</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">→</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">0.147</td> </tr> </table>		Profesional.	Continuidad	H1 X1	Y	→		0.147		Y1: Sucesión -0.093 Y2: Des. Financ. 0.363 * Y3: Riq. Soc. Emoc. 0.060
Profesional.	Continuidad									
H1 X1	Y									
→										
0.147										
<table border="1"> <tr> <td>BGC</td> <td>Continuidad</td> </tr> <tr> <td>H2 X2</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">→</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">0.373 *</td> </tr> </table>		BGC	Continuidad	H2 X2	Y	→		0.373 *		Y1: Sucesión 0.199 Y2: Des. Financ. 0.418 ** Y3: Riq. Soc. Emoc. 0.080
BGC	Continuidad									
H2 X2	Y									
→										
0.373 *										
<table border="1"> <tr> <td>Plan. Estrat.</td> <td>Continuidad</td> </tr> <tr> <td>H3 X3</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">→</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">0.336 *</td> </tr> </table>		Plan. Estrat.	Continuidad	H3 X3	Y	→		0.336 *		Y1: Sucesión 0.200 Y2: Des. Financ. 0.546 ** Y3: Riq. Soc. Emoc. 0.047
Plan. Estrat.	Continuidad									
H3 X3	Y									
→										
0.336 *										
* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (dos colas) ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (dos colas)										

Fuente. Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Sobre la base de estos indicadores, se presenta el siguiente análisis de los resultados:

1. La hipótesis general (HG): se ha comprobado, con un 95% de confianza y una asociación de variables de 39,3%, que existe influencia de la gestión de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018.

Se confirma uno de los últimos modelos, aceptado internacionalmente, que analiza a las empresas familiares: el modelo de los cinco círculos, en el cual la gestión es uno de los aspectos que influyen en la continuidad expresada como sucesión (Amat J. M., 2000). Para este modelo, la gestión incluye aspectos de profesionalización, buen gobierno corporativo y planeamiento estratégico.

Para las variables dependientes, deben de tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

- El indicador sucesión, en general se han tenido respuestas en las encuestas, que muestran que aún no se tiene definido un plan de sucesión formal; esto debido a que las empresas encuestadas aún son en promedio relativamente jóvenes, y aún no se han encontrado en la necesidad de elaborar un plan de sucesión con todas las formalidades del caso. Sin embargo, se tiene identificado al sucesor.
- El indicador desempeño financiero, conformado por lo que es la rentabilidad y el crecimiento, muestran en la encuesta, buenos resultados, que se explican en parte por la presencia mayoritaria en la encuesta de empresas con el fundador como gestor encargado y como principal accionista; lo cual es un factor que permite que este tipo de empresas logren una mejor rentabilidad (ROA), pero también con mayor riesgo (De Massis, Kotlar, Campopiano, Cassia, 2015).
- El indicador riqueza socioemocional, tiene una mayor presencia, influencia y significado en las empresas pequeñas y medianas, que en las empresas grandes (Brannon & Edmond, 2016); sin embargo, debe de considerarse el tiempo de vida de la empresa familiar: conforme pasen

los años, la riqueza socioemocional va a aumentar, esto porque con el tiempo se van a estrechar los lazos emocionales (Zellweger, Kellermanns, Chrisman, & Chua, 2012).

2. La hipótesis específica 1 (H1) quedó demostrada, pero con una correlación débil. Por ello, con un 95% de confianza y una asociación de variables de 14,7%, se puede concluir que existe influencia de la profesionalización de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018.

Este indicador se ve influenciado por los resultados obtenidos, respecto a la sucesión (-9,30%) y a la riqueza socioemocional (6,0%). Sin embargo, el indicador es levantado por el obtenido con el desempeño financiero (36,3%).

Se muestran algunos resultados bajos en el análisis descriptivo que podrían explicar esta situación. Así pues, como síntomas de la falta de relación con la continuidad, por ejemplo, los empleados familiares reciben alguna compensación adicional, que puede ser una muestra de nepotismo (pregunta PR3); no se considera importante la participación de los directores no familiares (pregunta PR8).

En cuanto a la relación de la profesionalización con los indicadores de la variable dependiente se tiene lo siguiente:

Como para explicar el bajo indicador de -9.30, vinculado con la sucesión, se han encontrado resultados poco alentadores: solo el 55,3% tiene o

está en proceso de definir al sucesor (pregunta SU3). Destaca que solo el 28,9% tiene un plan formal de sucesión (pregunta SU 7) y únicamente el 26,4% tiene definidas las pautas para definir un proceso de selección del nuevo sucesor.

Los coeficientes obtenidos por el desempeño financiero son altos: indicadores como ROA, ROE, EBITDA han favorecido a este tipo de empresas en el periodo 2016-2018.

En cuanto a los resultados de los coeficientes de la riqueza socioemocional, hay aspectos favorables. Por ejemplo, solo un 34,3% de empresas toman miembros de la familia para las posiciones ejecutivas (pregunta R2) y, además, solo un 50% está de acuerdo con las medidas financieras como única medida para el éxito de la empresa, lo que propicia ver otros indicadores no financieros que pueden ser importantes (pregunta R8).

Es favorable que los lazos emocionales solo afecten a un 36,9% de los casos, de tal manera que se puede dar paso a la profesionalización.

Es importante destacar que los estudios de PricewaterhouseCoopers (2014; 2013) confirman la necesidad de profesionalizar más a la empresa familiar en el Perú, sobre todo en nuevas tecnologías, competencias y planificación de la sucesión.

En los resultados de la encuesta se debe resaltar que el 71% de las empresas son aquellas que aún están en primera generación (fundador). En este sentido, es importante considerar que el proceso de

profesionalización de la gerencia debe ser un proceso progresivo y, en la medida que va creciendo, se debe ir profesionalizando más (Chittoor & Das, 2007; Leach, 2014).

3. La hipótesis específica 2(H2) quedó demostrada pues se puede concluir, con un 95% de confianza y una asociación de variables de 37,3%, que el buen gobierno corporativo afecta positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018.

Se comprueba esta hipótesis, ya que la aplicación de los principios de buen gobierno corporativo busca garantizar la continuidad de las empresas familiares, mediante un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010), que represente una ventaja competitiva (Poza, 2011). Asimismo, las estructuras de gobierno deben tener como objetivo lograr la continuidad de la empresa familiar (Lansberg, 2000; Goyzueta, 2013).

Este coeficiente alcanzado por H2 se ve influenciado por el resultado de la relación del buen gobierno corporativo con el desempeño financiero en un 41,8%; en menor medida, con la sucesión en un 19,9%; y con la riqueza socioemocional, en un 8,0%.

Estos son algunos resultados en el análisis descriptivo que pueden explicar esta situación: falta de un manual de organización que delimite las funciones de directores, gerente general y gerentes (pregunta BG1); el directorio no analiza detalladamente los informes auditados (pregunta BG 3); no existe un protocolo familiar (pregunta BG 7); y, en relación con la sucesión, no se tiene una posición totalmente definida sobre su

importancia (pregunta BG 8) y la evaluación del nuevo sucesor (pregunta BG 9).

Resalta la situación de la falta de presencia de directores no familiares en los directorios (pregunta BG 6).

En cuanto a la relación del buen gobierno corporativo con los indicadores de la variable dependiente, se tiene:

- En el caso de la sucesión, se muestran algunos aspectos positivos respecto al buen gobierno corporativo: una buena relación de los directivos familiares (pregunta SU 5) y canales adecuados de comunicación entre la familia (pregunta SU6).
- En el caso del desempeño financiero, en general, se han obtenido buenos resultados en ROE, ROA, EBITDA.
- Finalmente, en el caso de la riqueza socioemocional, resalta el hecho de la búsqueda en la preservación del control de la familia, con respuestas obtenidas al 100% (pregunta RE 1). Así, por ejemplo, como *stakeholders*, con los proveedores se tienen contratos basados en relaciones a largo plazo, con 86,9% (pregunta RE 5) y existe la intención de transferir la empresa a futuras generaciones, con un 71% (pregunta RE 9).

En relación con el efecto en el desempeño financiero que genera el buen gobierno corporativo, existen estudios sobre los efectos del establecimiento de un gobierno formal en el desempeño financiero de

las empresas familiares (Brenes, Madrigal, & Requena, 2011; Amat & Corona, 2007).

Se debe resaltar la falta de protocolo en las empresas familiares. Ello se corrobora con el estudio de PricewaterhouseCoopers (2013), en el cual se señala que solo el 27% de las empresas familiares tienen protocolo.

Se considera al protocolo como una herramienta importante del buen gobierno corporativo, que contribuye a la continuidad de la empresa familiar (Sánchez-Crespo, Bellver Sánchez, & Sánchez y Sánchez, 2002; Claver, Rienda, & Pertusa, 2004; Amat & Corona, 2007). Sin duda, esto es una muestra de compromiso de los propietarios a largo plazo (Gallo & Tomaselli, 2006) y, además, un importante instrumento formal del gobierno de una empresa (Barroso, 2014).

4. La hipótesis específica 3(H3) quedó demostrada pues se puede concluir, con un 95% de confianza y una asociación de variables de 33,6%, que el planeamiento estratégico repercute positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca, en Lima, entre los años 2016 y 2018.

Se comprueba esta hipótesis, ya que se trata de un tema de interés para los investigadores, desde el punto de vista de transferencia del conocimiento, que garantiza la continuidad de la empresa (Araya, 2017). Asimismo, esto denota apoyo a la empresa familiar para su continuidad (Ward J. L., 1988) y es un factor importante para el éxito de las pequeñas empresas, en su crecimiento, éxito y en sus resultados, elementos

importantes para la continuidad de las empresas familiares (Malone, 1989; Danes, Loy, & Stafford, 2008; Reddy, 2007).

Ward (1988) propone un modelo para el proceso de planeamiento estratégico. Este autor establece que no se requiere una planificación formal, pero sí un pensamiento estratégico, lo cual podría ser aplicado inclusive en una pequeña empresa. En empresas pequeñas y medianas se presenta la influencia del fundador en la definición de la estrategia; sin embargo, debe de existir un proceso lógico para establecerlo. Se debe de partir de un análisis actual de la empresa mediante la aplicación de un FODA (análisis interno: fortalezas y debilidades; análisis externo: oportunidades y amenazas).

Este coeficiente alcanzado por H3 se ve influenciado por el resultado de la relación del planeamiento estratégico con el desempeño financiero en un 54,6%. Ello comprueba el efecto y relación que tiene el planeamiento estratégico en el desempeño en los resultados de una empresa (Perry, 2001; Shamsie, 2003).

El planeamiento estratégico se relaciona también con la sucesión en un 20,0%, porque debe contener el plan de sucesión, cuyo fin es el relevo generacional en las empresas familiares (Amat J. M., 2004).

En cuanto a la riqueza socioemocional, esta se relaciona solo con un 4,7%.

Algunos resultados en el análisis descriptivo podrían explicar, en parte, esta situación. Se presentan limitaciones en varias secciones del proceso

de planeamiento estratégico: en la participación de los familiares directivos en el planeamiento estratégico (pregunta PE2); en la aplicación del análisis FODA (pregunta PE 3); en la realización de análisis de competencia, clientes, proveedores, productos sustitutos (pregunta PE 4); y en la evaluación del alcance de los objetivos y actividades correctivas (pregunta PE 11).

Se ponen de relieve temas de innovación de procesos y productos (pregunta PE 10).

Respecto a la relación del planeamiento estratégico con los indicadores de la variable dependiente, se tiene:

- En el caso de la sucesión, se muestran los siguientes resultados: la siguiente generación está alineada con los objetivos de la empresa, con un 60,5% (pregunta SU 9); y se cuenta o se está en proceso de definir un plan formal de sucesión para cubrir el traspaso generacional, con un 28,9% (pregunta SU 7).
- En el caso del desempeño financiero, destacan las innovaciones realizadas en productos o procesos, que han generado un impacto en los resultados, con un 79% (pregunta DF 9), lo cual se relaciona con la pregunta PE 10, referente a la trascendencia de los temas de innovación.
- Finalmente, en el caso de la riqueza socioemocional, se puede indicar que los lazos emocionales afectan el proceso de toma de decisiones solo en un 36,9% (pregunta RE 6).

CAPÍTULO 5: IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del problema

A continuación, se presenta una guía de aplicación, para la mejora de la gestión de una mediana empresa familiar, la cual contiene una serie de pautas elaboradas sobre la base de los temas analizados y los resultados obtenidos en los temas de profesionalización, buen gobierno corporativo y planeamiento estratégico:

- **Profesionalización:**
 - Realizar un análisis de puestos; definir un manual de funciones y el perfil del puesto y sus requisitos.
 - Evaluación de desempeño objetiva (evitar nepotismo), de acuerdo a las metas logradas por los puestos.
 - Definir criterios claros, imparciales, para la designación de sueldos en función de responsabilidades y puestos.
 - Se deben de tener procedimientos claros para los procesos de reclutamiento del personal; los familiares pueden presentarse, pero deben de cumplir con todos los procesos y requisitos.
 - Iniciar la profesionalización del directorio, con la selección de un director no familiar para que sea integrado al directorio.

- El director no familiar, debe de compartir la cultura de la familia y empresa, para que se integre a la empresa familiar y desarrolle un sentido de lealtad a la empresa y familia.

- **Buen gobierno corporativo:**
 - Definir y asignar funciones y responsabilidades a la junta general de accionistas, al directorio y a la gerencia general, para evitar superposición de puestos.

 - Implementar el protocolo familiar, que debe contener acuerdos mínimos sobre las relaciones entre la familia y la empresa.

 - Se debe de establecer un código de ética, incluido en el protocolo, que funcione como guía de conducta, y que considere los valores de la familia y la empresa;

 - El protocolo debe de incluir además las reglas de administración y buen gobierno; así como la distribución y mantenimiento de la propiedad y

 - El buen gobierno corporativo, debe de formalizar el plan de sucesión en los términos de la gestión y propiedad, para su aplicación y seguimiento.

- **Planeamiento estratégico:**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en relación a la misión, visión, análisis de los clientes, competencia, proveedores, poder de negociación con proveedores y productos sustitutos.
- Aplicar un análisis FODA cruzado, en el cual se deben de establecer las estrategias considerando los aspectos positivos y negativos de los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas).
- Considerar que el planeamiento estratégico debe contemplar los objetivos de la empresa, y que éstos estén alineados y considerando los valores y la cultura de la empresa.
- Contemplar la planificación de la sucesión, para lo cual deben elaborar un proceso de selección del sucesor, definiendo el perfil de competencias y experiencia que debe de tener.
- Se debe de establecer el proceso de preparación y capacitación del sucesor, no sólo en el aspecto académico, sino en competencias blandas, como liderazgo, comunicación efectiva, negociación, inteligencia emocional, entre otros.
- Considerar en el desarrollo de su planeamiento estratégico, el concepto del “factor familia” (*familiness*), basado en la teoría de las capacidades y recursos, el cual debe ser una fuente de crear ventajas competitivas.

- Basado la cultura empresarial (influenciada por cultura familiar), debe de ser fuente de inspiración para que la organización adopte diversos valores.

- De acuerdo a este esquema, se pueden incorporar en los procesos de la empresa, aspectos como compromiso, trabajo en equipo, flexibilidad administrativa, rapidez en la toma de decisiones, entre otros.

CONCLUSIONES

Diversos autores están de acuerdo en que, en las empresas familiares, el paso de las generaciones va en desmedro de su continuidad y que incluso se llega a porcentajes de supervivencia muy bajos en una tercera generación, por lo que es importante realizar estudios y recomendaciones para disminuir la tasa de mortalidad de este tipo de empresas.

Se han determinado las siguientes conclusiones:

1. En relación con la hipótesis general, la gestión de la empresa familiar — conformada por los indicadores profesionalización, buen gobierno corporativo y planeamiento estratégico— influye en su propia continuidad, lo que queda demostrado con un coeficiente de Spearman de 39,3%.

Cabe resaltar que los indicadores que se asocian mejor en esta situación corresponden al buen gobierno corporativo y al planeamiento estratégico; el planeamiento estratégico es el que muestra una menor asociación.

Se comprueba la hipótesis general, por lo que se puede afirmar —con un nivel de confianza de 95%— que sí existe influencia de la gestión de la empresa familiar en su continuidad.

2. En relación con la hipótesis específica 1, la profesionalización muestra algunos problemas relacionados con la continuidad. Se debe de tomar en cuenta que la mayor parte de empresas están aún con el socio fundador y que están en crecimiento, por lo que todavía están en proceso de profesionalizar o les falta profesionalizar.

La profesionalización de la empresa aumentará conforme esta continúe su crecimiento. Si bien se han encontrado aspectos positivos en los resultados, aún hay algunos aspectos por mejorar; por ejemplo, la falta de presencia de directores no familiares en el directorio y las remuneraciones adicionales al personal familiar, que pueden ser una muestra de nepotismo. Por último, se tiene la falta de un plan de sucesión y de las formalidades del caso para la preparación y elección del sucesor, lo que afecta considerablemente la profesionalización en relación con este punto, específicamente.

De acuerdo con los resultados del análisis estadístico obtenido, se comprueba la hipótesis específica 1, pero con un bajo nivel de asociación: solo un 14,7%.

Se puede afirmar —con un nivel de confianza del 95%— que la profesionalización de las empresas familiares influye positivamente en su continuidad.

3. En relación con la hipótesis específica 2, el buen gobierno corporativo muestra aspectos positivos por resaltar. Se tiene definida la importancia del control interno y el directorio guarda su formalidad en cuanto a la periodicidad y agenda para las reuniones.

Sin embargo, entre los temas por mejorar destacan los siguientes: a) no existe un protocolo familiar, b) no se analizan detalladamente los estados financieros auditados, c) faltan directores no familiares en el directorio, lo que puede pasarse por alto mientras la empresa obtenga buenos resultados, d) y, por último, faltan definir las funciones entre los principales directivos: directorio y gerente general.

Estas situaciones se explican porque en general, son empresas medianas y relativamente jóvenes, el socio fundador está en la gerencia general e inclusive es presidente de directorio; y al obtener mejores resultados de desempeño, por error se puede considerar poco necesarias algunas herramientas del buen gobierno corporativo.

Según los resultados del análisis estadístico obtenido, se comprueba la hipótesis específica 2. Por tanto, se puede afirmar —con un nivel de confianza de 95%— que la implementación de organismos de buen gobierno corporativo influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares.

4. En relación con la hipótesis específica 3, el planeamiento estratégico muestra aspectos positivos por resaltar; se tiene parcialmente implementado un plan estratégico, con énfasis en algunas partes, pero en otras aún falta afinar.

Por otro lado, los temas definidos son, por ejemplo, la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias.

No obstante, hay temas que la dirección aún no tiene delimitados. Entre ellos resaltan la participación limitada de la familia directiva en el planeamiento estratégico; la falta de desarrollo —dentro del proceso del planeamiento— de temas como análisis FODA, análisis de competencia, productos sustitutos y clientes; la ausencia de una evaluación de objetivos alcanzados; y un alineamiento claro de los objetivos de la empresa con los objetivos familiares. Este último es importante para la búsqueda de la continuidad de la empresa familiar. Estos fallos pueden explicarse dada su naturaleza de empresas medianas que están en crecimiento, para las que es primordial buscar rentabilidad para poder capitalizarse y lograr el crecimiento.

De acuerdo con los resultados del análisis estadístico obtenido, se comprueba la hipótesis específica 3. Por ello, se puede afirmar —con un nivel de confianza de 95%— que el uso del planeamiento estratégico influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares.

5. En relación con la variable dependiente y sus indicadores, se pueden precisar algunas ideas principales:

- Se aprecia que las empresas no tienen un plan de sucesión claro ni pautas formales para un proceso de formación y selección del sucesor. Sin embargo, en algunos casos se tiene definido al sucesor, lo cual implica que existe cierto grado de informalidad al momento de dicha selección. Esto es comprensible ya que la empresa está en primera fase, a cargo del socio fundador. En estos casos, el socio fundador, como directivo principal, tiene un liderazgo fuerte.
- Se aprecia una mejora en los indicadores del desempeño financiero y resalta la importancia que estas empresas le dan a la innovación en su planeamiento. Esta es útil para disminuir costos, ya que no pueden incrementar las ventas o la participación, porque está vigente un sistema de cuotas fijas de pesca que impide el crecimiento de los ingresos. No obstante, se han obtenido muy buenos indicadores financieros de rentabilidad, por lo que se puede deducir que estas empresas han logrado controlar sus costos, gracias a la innovación.
- Se aprecia un desarrollo parcial de la riqueza socioemocional. Se debe considerar que son empresas que aún están en la primera sucesión y que este indicador debería incrementarse con el

transcurso del tiempo y cuando los lazos emocionales se desarrollen y se vuelvan más importantes.

- Se debe resaltar el fuerte interés por mantener el control de la empresa por parte de la familia, así como un fuerte sentido de pertenencia de la familia hacia la empresa y que no están considerados su venta o traspaso. Faltan desarrollar algunos puntos, como una mayor preocupación por los trabajadores y mayores actividades en el ámbito comunitario.

RECOMENDACIONES

Una consideración fundamental para las siguientes recomendaciones es que la alta dirección de una empresa familiar (principalmente de un socio fundador, primera generación, usualmente con liderazgo fuerte) debe ser capaz de considerar y evaluar nuevas ideas. Esto es difícil cuando sus decisiones han dado buenos resultados. Sin embargo, es preciso comprender que la empresa seguirá creciendo y requerirá cambios y nuevos procesos que servirán para enfrentar este crecimiento.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones, basadas en el análisis realizado y en las conclusiones determinadas:

1. En relación a la hipótesis general, es necesario que los altos directivos de las medianas empresas familiares, analicen y consideren que ciertos indicadores de la gestión, son factores importantes que influyen en aspectos de la continuidad de las mismas empresas; si bien, se trata de empresas relativamente jóvenes y medianas, que deben de prestar atención a los resultados obtenidos en esta investigación, para lograr un crecimiento ordenado y sostenible en el tiempo.
2. En relación con la profesionalización, de acuerdo a la hipótesis específica 1:
 - Se debe evaluar la profesionalización del directorio, considerando como factor la inclusión de directores no familiares (Dekker, Lybaert, Steijvers, Benoit, & Mercken, 2012; Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992). Está comprobado que la participación de directores no familiares en el directorio mejora y

amplía las perspectivas de la toma de decisiones (Brenes, Madrigal, & Requena, 2011).

Es preciso eliminar la sensación de que esto conlleva una distracción de fondos, principalmente si se trata de empresas medianas, pues incluso estas tienen el reto de seguir creciendo. Si bien no está comprobado que tener directores no familiares influya directamente en los resultados económicos, estos pueden brindar un mejor panorama de las oportunidades y amenazas que puede enfrentar la empresa familiar.

- Los sueldos deben estar de acuerdo con los valores del mercado y las funciones que se desempeñen en los puestos. Se debe evitar el nepotismo (Donnelley, 1964). Tener sueldos o bonos que favorecen a los familiares que trabajan en la empresa familiar puede causar un mal clima laboral. Los ascensos deben ser fijados por calificaciones profesionales y meritocracia. En este sentido, debe ponerse énfasis en seguir el protocolo familiar y tener un plan de desarrollo y capacitación de los familiares que, según la proyección, se incorporarán a la gestión de la empresa.

3. En relación con el buen gobierno corporativo, de acuerdo a la hipótesis específica 2:

- El protocolo es una herramienta muy importante para la continuidad de las empresas familiares (Brenes, Madrigal, & Requena, 2011). Las medianas empresas familiares deben contar con un protocolo preparado en tiempos de armonía para la familia, ya que este es el mejor momento para establecer acuerdos.

- Se deben tener claras las funciones de los accionistas, el gerente general y el presidente del directorio (Poza, 2011). Un paso inicial para aplicar un buen gobierno corporativo es la separación de funciones entre el personal de alta dirección respecto a la propiedad, el gobierno y la gestión; deben delimitarse sus funciones para tener un orden en los procesos de toma de decisiones.
4. En relación con el planeamiento estratégico, de acuerdo a la hipótesis específica 3:
- En una mediana empresa no es indispensable tener desarrolladas todas las fases de un planeamiento estratégico con la profundidad, detalle y formalidad del caso (Ward J. , 1988). Si bien en grandes empresas esto sí debe cumplirse, las medianas empresas deben tener un pensamiento estratégico claro. Para ello deben predominar las ideas fundamentales sobre la situación externa e interna de la organización (análisis FODA); conocer bien a su competencia, clientes, productos sustitutos, objetivos, estrategias; y hacerse un seguimiento de los logros y ajustes.
5. En relación con la variable dependiente Continuidad, se indican las siguientes recomendaciones:
- Se reconoce la importancia del indicador “sucesión en una empresa familiar y su influencia en la continuidad” (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003). Es importante que las empresas familiares medianas tengan definido un plan de sucesión, que incluya un proceso de evaluación, selección y, principalmente, la preparación del sucesor. Este plan debe establecerse anticipadamente, pues se trata de un proceso que demanda años, sobre todo en la preparación del sucesor. En las

empresas medianas, este sucesor debería ser preparado para liderar la gestión en la gerencia general, para luego, con el posterior crecimiento de la empresa, evaluar si conviene contratar a un no familiar para este cargo.

- La riqueza socioemocional es un indicador importante en las empresas familiares (Gómez-Mejía, Takács, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Las empresas medianas deben incorporar, en sus análisis de desempeño, indicadores no financieros, de tal manera que se puedan medir sus impactos con la sociedad, los *stakeholders* y, sobre todo, su vinculación con la responsabilidad social empresarial. En el ámbito contable existen iniciativas para preparar los denominados “reportes integrados”, que ayuden a las empresas a medir y evaluar estos indicadores no financieros y presentar información cualitativa. Respecto a las empresas medianas, debe tomarse en cuenta su nivel de operaciones y la correspondiente profundidad de estos reportes.
- En relación con el desempeño financiero, se ha definido la importancia de la participación de la innovación en las medianas empresas familiares, como un determinante de logro de buenos resultados (Hinojosa, 2011). En este sentido, se deben buscar inversiones en innovación de procesos o mejora de productos, que no impliquen desembolsos importantes de fondos, pero que redunden en el crecimiento y en la rentabilidad.

LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Se debe reconocer que una investigación, si bien está basada en documentos y análisis científicos, siempre buscará nuevos horizontes y cuestionará los hallazgos y las conclusiones alcanzadas, para arribar a más preguntas y, con ello, propiciar que se estudien otros temas (Popper, 1985).

Por ello, se recomiendan algunas nuevas líneas futuras de investigación que deben ser consideradas por los investigadores de empresas familiares:

1. El tema de la innovación y sus efectos en la rentabilidad suscitó interés en la alta dirección de la empresa familiar; la innovación ha sido un factor positivo sobre los resultados obtenidos y así lo reconoce la alta dirección. Estas inversiones deben ser cuidadosamente y eficientemente realizadas, para que, con el menor monto, se logren los más altos efectos, ya que los recursos de las empresas familiares medianas son limitados.
2. La importancia de la cultura en la empresa familiar es un tema complejo por desarrollar. Si bien en la presente investigación no ha sido incluido como indicador, sí es un aspecto que afecta transversalmente diversos temas de una empresa familiar.
3. Para realizar una ampliación sobre el efecto de la sucesión, esta debería analizarse como un indicador de una variable independiente, de tal manera que se determinen sus efectos. Para esto se recomienda segmentar y dirigir la investigación a empresas familiares que se

encuentran en una segunda generación de sucesión, para medir el efecto del pase entre la primera y segunda generación.

4. Como parte del concepto de riqueza socioemocional, se puede ampliar la investigación al tema de la responsabilidad social empresarial, que debe ser considerada por las medianas empresas, dentro de sus posibilidades financieras, y como contribución a su imagen y como herramienta que garantice la trascendencia de sus acciones en la sociedad.
5. Desarrollar el análisis de la influencia en la gestión y resultados del concepto “familiness”, partiendo de la teoría de los recursos y capacidades (incluyendo la cultura familiar), para evaluar sus efectos en los indicadores profesionalización, buen gobierno corporativo y planeamiento estratégico, para finalmente medir su influencia en los resultados del desempeño de la empresa familiar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (Winter de 1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2), 91-106.
- Abanto Peche, J. A. (2008). *Gestión del capital intelectual y su influencia estratégica en la generación de ventajas competitivas en la agroindustria exportadora esparraguera peruana* (tesis doctoral). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galán, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27, 621-636.
- ADIFAN-Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales. (2013). *La industria farmacéutica en el Perú*. Lima, Perú: CD Merchandising E.I.R.L.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1025.
- Ahuja, G. (setiembre de de 2000). Collaboration networks, structural holes and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Alama Salazar, E. M. (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Alama Salazar, E. M. (2010). *Capital intelectual y ventaja competitiva*. Lima: San Marcos EIRL.
- Alegre Vidal, J., & La Piedra Alcamí, R. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias disitintivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 23, 117-138.

- Alfaro, A., Arévalo, M., Ávila, J., & Ramos, D. (2016). *Factores de éxito para la sucesión de las empresas familiares*. Lima: Universidad ESAN .
- Álvarez, M., & Durán, J. E. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa*. San Salvador: Cepal.
- Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Amat, J. M. (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Amat, J. M., & Corona, J. F. (2007). *El protocolo familiar*. Barcelona: Deusto.
- American Management Services Inc. (23 de noviembre de 2017). *Family Business Consulting*. Recuperado de <https://www.amserv.com/family-business-consulting/>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Andrews, K. R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Andriessen, D. (2004). *Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. Burlington, Massachusetts: Butterworth-Heinemann.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Aravena, V., Calero, C., Martínez, O., Navarro, M., & Villarreal, R. (2008). *Desarrollo del medicamento genérico en el Perú*. Lima: Universidad ESAN.
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 11(1), 23-34.

- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258.
- Aronoff, C., & Ward, J. (1995). Family owned businesses: a thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8(2), 131-151.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- Augier, M., & Teece, D. (2005). *An economics perspective on intellectual capital*. (B. Marr, Ed.) Burlington, Massachusetts: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- Azadegan, A., Dooley, K., Carter, P., & Carter, J. (octubre de 2008). Supplier innovativeness and the role of interorganizational learning in enhancing manufacturer capabilities. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 14-35.
- Baracaldo-Lozano, N. A. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en las empresas familiares (aplicación de métodos de casos). *Cuadernos de Contabilidad*, 14(35), 581-615.
- Barbeito, S., Guillén Solórzano, E., Martínez Carballo, M., & Feijóo, D. (2006). El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas. *Revista Galega de Economía*, 2, 1-16.
- Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M., & Domínguez, G. (2004). Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*, 2821, 27-37.
- Barnes, L., & Hershon, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barrantes Delgado, P. E., Chávez de la Puente, G. N., & Romero Lozano, C. J. (2014). *Gestión de la comunicación como herramienta clave para un proceso de cambio generacional exitoso en empresas familiares: lineamientos generales*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos*, 5(60), 98-132.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Benavides Velasco, C. A., Guzmán Parra, V. F., & Quintana García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.
- Benavides Velasco, C. A., Quintana García, C., & Guzmán Parra, V. F. (2010). Tendencias en la investigación sobre empresa familiar: Un estudio bibliométrico. *Boletín de Estudios Económicos*, LXV(200), 381-392.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bengtsson, M., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics - an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: an International Business Journal*, 20(2), 194-214.
- Bennedsen, M., Nielsen, K., Perez-Gonzales, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122, 647-691.

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- BID: Existen 660 mil empresas familiares en el Perú. (27 de noviembre de 2014). Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/6282322/11/14/-BID-Existen-660-mil-empresas-familiares-en-el-Peru.html>
- Boekestein, B. (2006). The relation between intellectual capital and intangible assets of pharmaceutical companies. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 241-253.
- Boekestein, B. (2009). Acquisitions reveal the hidden intellectual capital of pharmaceutical companies. *Journal of Intellectual Capital*, 10(3), 389-400.
- Bontis, N. (1996). There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 41-47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decisions*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal Technology Management*, 17, 433-462.
- Bontis, N., Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Bradley, K. (1997). Intellectual Capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 8(1), 53-62.
- Brannon, D., & Edmond, V. (2016). A socioemotional wealth perspective in small family firms. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(1), 51-64.

- Brenes, E., Madrigal, K., & Molina, G. (2008). Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares. *INCAE Business Review*, 1(5), 40-46.
- Brenes, E., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual*. Barcelona: Paidós.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 205-229.
- Bueno, E., Salmador, M., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión sobre el Modelo del Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-63.
- Bueno, E., Salmador, M., & Rodríguez, O. (2004). The role of social capital in today`s economy. Empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574.
- Cabrera Suárez, M. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* (tesis doctoral). Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm. *Family Business Review*, 37-48.
- Cabrita, M., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 212-237.
- Cabrita, M., Machado, V., Barroso, A., & Cruz-Machado, V. (2015). Diffusion of innovation concepts in Portuguese manufacturing companies. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 10(2), 126-136.

- Cadbury, A. (1999). What are the trends in corporate governance? How will they impact your company? *Long Range Planning*, 32(1), 12-19.
- Cadieux, L. (2007). Succssion in small and medium sized family. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Calder, G. (1953). *Some management problems of the small family controlled manufacturing business*. Indiana: School of Business Indiana University.
- Calderón Marmanillo, M. C., Vejarano Geldres, A. A., & Goldstein Flexer, V. (2007). *Gobierno Corporativo en las empresas familiares peruanas: caso de estudio en el sector textil* (tesis de maestría). Lima: Pontificia Universidad Católica.
- Cámara de Comercio de Lima & Fondo Multilateral de Inversiones. (2014). *Hacia un modelo de profesionalización más efectivo de las empresas familiares*. Lima: Grambs Corporación Gráfica.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67, 2891-2902.
- Cardinal, L. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: the use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, 12(1), 19-36.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Bilbao: Deustuo.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). *La excelencia en la empresa familiar*. Barcelona: Deustuo.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business*. Suffolk RU: Aardvark.
- Casadesus, R. (2013). Bases filosóficas de la teoría de la. *Pensamiento*, 69(261), 701-715.

- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernández, C., & Vásquez Sánchez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Cegarra Navarro, J., Sabater Sánchez, R., & Ruiz Mercader, J. (2003). El aprendizaje relacional como herramienta para crear ventajas competitivas. *Boletín de Estudios Económicos, LVIII*(179), 367-388.
- Chang, K., & Gotcher, D. (2007). Safeguarding investments and creation of transaction value in asymmetric international subcontracting relationships: The role of relationship learning and relational capital. *Journal of World of Business, 42*(4), 477-488.
- Chang, S. J., & Choi, U. (1988). Strategy, structure and performance of Korean business groups: a transactions cost approach. *The Journal of Industrial Economics, 37*, 141-158.
- Chen, J., Zhu, Z., & Yuan, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital, 5*(1), 195-212.
- Chen, M.-C. (2004). Intellectual capital and competitive advantages: the case of TTY Biopharm Company. *Journal of Business Chemistry, 1*(1), 14-20.
- Chen, Y.-S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics, 77*, 272-286.
- Chesbrough, H. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review, 44*(3), 35-41.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. Nueva York: Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8va ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - a vital linkage. *Family Business Review, 20*(1), 65-79.

- Chrisman, J., Chua, J., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)
- Chrisman, J., Steir, L., & Chua, J. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935-947.
- Christensen, R. (1954). *Management succession in small and growing enterprises*. Graduate School of Business Administration - Harvard University. Boston: Harvard University Press.
- Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics*, 33(3), 353-373.
- Chua, J. H, Chrisman, J., & Bergiel, E. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(2), 355-372.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, XVI(2), 89-108.
- CIC. (2003). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, Instituto Universitario de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid. Documento Intellectus N° 5. Madrid: Autor.
- CIC. (2011). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, Instituto Universitario de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid. Documento Intellectus 9/10. Madrid: Autor.

- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J., & Lang, L. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *The Journal of Finance*, 57(6), 2741-2771.
- Claver, E., Rienda, L., & Pertusa, E. M. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic Market*, (118), 229-259.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). *The financial aspects of corporate governance*. Londres: Burgess Science Press.
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas. (2019). *Agenda País*. Lima: Autor.
- Coombs, J., & Bierly, P. (2006). Measuring technological capability and performance. *R&D Management*, 36(4), 421-438.
- Cordero (Ed.), M., Sepúlveda, J., Rada, A., Terán, J., & Becerra, J. (2006). *POLÍTICAS QUE PROMUEVEN EL ACCESO A LOS MEDICAMENTOS EN AMÉRICA LATINA. Informe sobre Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú*. Observatorio del Derecho de la Salud del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), Acción Internacional para la Salud (AIS). Lima: Ediciones Nova Print S.A.C.
- Cousins, P., Handfield, R., Lawson, B., & Petersen, K. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of Operations Management*, 24(6), 851-863.
- Daily, C., & Dalton, D. (1992). Financial performance of founder managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management*, 30(2), 25-34.

- Daily, C., Dalton, D., & Rajagopalan, N. (2003). Governance through ownership: centuries of practice, decades of research. *Academy of Management Journal*, 46(2), 151-158.
- Danes , S. M., Loy, J. T., & Stafford, K. (2008). Business planning practices of family owned firms within quality framework. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 395-421.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. (2017). A strategic management perspective of the family firm: past trends, new insights and future directions. *Journal of Managerial Issues*, XXIX(1), 6-29.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- De Carolis, D. (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29(1), 27-50.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The impact of family involvement on SMEs performance: theory and evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924-948.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua , J. H., & Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: an annotated bibliography*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermans, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the New Millennium. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.

- Deepphouse , D., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non family firms? An integration of Socio-Emotional Wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337-360.
- Degregori, G. (4 de julio de 2018). General Manager Andean Region - IMS Health IQVIA. (M. I. Alejos, Entrevistador)
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., Benoit, D., & Mercken, R. (2012). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2011). *Gestión de las empresas familiares*. Ciudad de México: Autor.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2014). Taller de buen gobierno corporativo. Lima: Autor.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. (marzo de 2004). Culture in family owned enterprises: recognizing and leveraging unique strenghts. *Family Business Review*, XVII(1).
- Díaz Sanz, J. (2010). *Strategic planning and implementation processes impacting small business success in Mexico: A correlational study* (tesis doctoral). University of Phoenix.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Dodero, S. (noviembre de 2008). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Temas de Management*, 9-12.
- Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family business really different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.

- Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 2(4), 93-105.
- Drozdow, N. (1998). What is continuity? *Family Business Review*, XI(4), 337-347.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. HarperCollins Publisher.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Echaiz, S. (2012). *El protocolo familiar en las MYPE's familiares peruanas. Análisis de la problemática de las MYPE's familiares del sercot manufacturero textil a partir de 1990 y formulación de recomendaciones jurídicas que posibilitan su supervivencia*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de la empresa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Epstein, M. (2008). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Escamilla, A. (2015). *Modelo de continuidad de una empresa familiar de bienes muebles*. Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional.
- Escamilla, P. (2013). La influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las PYMEs. *Contribuciones a la Economía*.
- Esparza Aguilar, J. L., García Pérez de Lema, D., & Duréndez Gomez Guillamón, A. (Abril de 2010). La cultura empresarial en la gestión de las

- empresas familiares: una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13-20.
- Euroforum Escorial. (1998). *Medición del capital intelectual. Modelo Intelect.* Madrid: I.E. Euroforum Escorial.
- Evert, R., Martin, J., Mc Leod, M., & Payne, T. (2016). Empirics in family business research: progress, challenges and the path ahead. *Family Business Review*, 29(1), 17-43.
- Expósito Langa, M., Molina Morales, F., & Capó Vicedo, J. (2008). Influencia de las dimensiones de la capacidad de absorción en el desarrollo de nuevos productos en un contexto de distrito industrial. Un estudio empírico al caso del textil valenciano. *Investigaciones Regionales*, 17, 29-50.
- Eyzaguirre Gorvenia, L. (2017). *Influencia del capital intelectual en la mejora de la producción científica de la universidad pública* (tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Faccio, M., & Lang, L. (Setiembre de 2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 365-395.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Agency problems and residual claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Family Business Network. (2008). *Family Business International Monitor*. Londres: Autor.
- Felairán, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia*, 11(3), 2-19.
- Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Mejía - Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Flöstrand, P. (2006). The sell side - observations on intellectual capital indicators. *Journal of Intellectual Capital*, 7(4), 457-473.
- Furman, M. (2009). *Family owned businesses: strategy, leadership, family legacy and the influence of sustainability*. Arizona: University of Phoenix.

- Galende, J., & de la Fuente, J. (2003). Internal factor determining a firm s innovative behaviour. *Research Policy*, 32, 715-736.
- Gallo, M. Á. (1995). *Empresa familiar: texto y casos*. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M. Á., & Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deustuo.
- Gallo, M. Á., & Tomaselli, S. (2006). Formulating, implementing and maintaining family protocols. En P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis, & S. B. Klein, *Handbook of research on family business* (pp. 298-316). Gloucestershire RU: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gallo, M. Á., & Tomaselli, S. (2008). Formulating, implementing and maintaining family protocols. En *Handbook of research on family business* (págs. 298-316). Northampton: Edward Elgar.
- Gallo, M. Á., & Vilaseca, Á. (1996). Finance in family business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.
- Gallo, M. Á., & Ward, J. L. (1991). *Family protocol*. Barcelona: IESE.
- García Navas, B. (2015). *Relaciones entre el Capital Social, la Capacidad de Absorción y la Adquisición Externa como Antecedentes de la Capacidad de Innovación. Una Aplicación en Sectores Intensivos en Conocimiento* (tesis doctoral). Universidad de Castilla - La Mancha, Toledo.
- García Rodríguez, A. O. (2015). *Planes de sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión* (tesis de maestría). Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- García-Zambrano, L., García Merino, D., & Rodríguez-Castellano, A. (2014). Una gestión activa de los intangibles empresariales y su incidencia en los resultados financieros de un modo sostenible. *Estudios de Economía Aplicada*, 32(3), 1117-1132.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Londres: Pearson Education.

- Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi. (2002). *Compras Estatales y competencia en el mercado de productos farmacéuticos*. Documento de Discusión N° 05-2002/GEE. Lima: Indecopi.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares generación a generación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Gimeno, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. Madrid: ESADE.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Deusto.
- Giovannoni, E., Maraghini, M., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: the role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150.
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera* (11va ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Gnyawali, D., & Park, B.-J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40, 650-663.
- Gómez, G. (2016). *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables* (2da ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Gómez T., D., Cárdenas R., A., Condado J., J., & otros. (2006). *SISBIB. Sistema de Bibliotecas*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/libros/2006/estadist_descrip/contenido.htm
- Gómez-Mejía, L., Takács, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

- González Bañales, L. (2007). *La influencia de la innovación tecnológica, la orientación al mercado y el capital relacional en los resultados de las empresas de un sector de alta tecnología. Aplicación a la industria del software de México* (tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- González Loureiro, M. (2011). *Impacto de la Gestión del Capital Intelectual en el Crecimiento de la Actividad de Pequeñas y Medianas Empresas Innovadoras. Una Aplicación al Sistema de Innovación de Galicia* (tesis doctoral). Universidad de Vigo, Vigo.
- González Villalba, J. D. (2017). *Economía de recursos pesqueros: una ilustración de la gestión pesquera en el cantábrico*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- González, A. C. (2011). Factor familia. *INCAE Business Review*, 2(2), 2-9.
- Goyzueta, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 31, 87-132.
- Granjo Ortiz, A. (2015). *Arbitraje, protocolo y empresa familiar desde el derecho de familia, la Unión Europea y la diplomacia económica internacional: El método ARBICOF*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Propering in dynamically-competitive Enviroments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizaional Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (2014). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (Octava ed.). Madrid: Civitas.
- Grimaldi, M., Cricelli, L., & Rogo, F. (2012). A methodology to assess value creation in communities of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 13(3), 305-330.

- Guinjoan, M., & Llauredó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión. Preguntas y respuestas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource based framework for assesing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, *XII*(1), 1-26.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, *18*, 451-465.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análisis multivariante*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, *21*(1), 51-69.
- Hall, R. (1992). The strategic Analysis of intangibles resources. *Strategic Management Journal*, *13*(2), 135-144.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *14*(8), 607-618.
- Harms, H. (2014). Review of family business definitions: cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*, *2*(3), 280-314.
- Hart, O. (1989). Una perspectiva económica sobre la teoría de la empresa. *Themis - Revista de Derecho*, *46*, 13.
- Hartenian, L., & Gudmundson , D. (2000). Cultural diversity in small business: implications for firm performance. *Journal of developmental entrepreneurship*, *5*(3), 209-219.
- Harvey, J. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, *6*(1), 41-55.

- Helfat, C. E. (1997). Know-how and Asset Complementary and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities. understanding strategic change on organizations*. Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De CV.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hinostroza, L. R. (2011). Los fundamentos de éxito de las empresas familiares en el Perú. *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMS.*, 14(28), 37-47.
- Huerta Riveros, P., Navas López, J. E., & Almodóvar Martínez, P. (2004). La diversificación desde la teoría de los recursos y capacidades. *Cuaderno de Estudios Empresariales*, 14, 87-104.
- leralpyme Org. (2012). *La situación de las PyMEs en América Latina*. Buenos Aires: Fundación Mediterránea.
- IESE Business School - University of Navarra. (s.f.). *In Family Business*. Recuperado de <http://blog.iese.edu/in-family-business/empresa-familiar-definicion/>
- Infante, R., & Chacaltana, J. (2014). *Hacia un desarrollo inclusivo: El caso del Perú*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Instituto de Estudios Económicos y Sociales - IEES. (2016). *Reporte Sectorial N° 9 - Industria de productos farmacéuticos*. Octubre 2016, Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Lima: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Perú: Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015. Principales Resultados*. Lima: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Perú: Estructura Empresarial 2016*. Lima: Autor.
- IPSOS. (2018). Directorio de Instituciones, Medio y Empresas (DIME). Archivo de datos y libros de código. (Autor, Ed.) Lima: autor.
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Boston: Harvard University Press.
- Jaffe, D. T. (marzo de 2005). Strategic planning for the family in business. *Journal of Financial Planning*, 18, 50-56.
- Jardón, C., & Martos, M. (2008). Capital intelectual y resultados empresariales en la cadena de la madera de Oberá (Argentina). *Estudios de Economía Aplicada*, 26(3), 141-164.
- Javaloyes Ruiz, J. (2014). *La capacidad innovadora de la empresa y su interacción con la rivalidad interna de la industria como factores determinantes de la rentabilidad en un contexto de crisis económica*. (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Joia, L. A. (2004). Are frequent customers always a company's intangible asset?. Some finding drawn from an exploratory case study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 586-601.

- Joia, L. A., & Malheiros, R. (2009). Strategic alliances and the intellectual capital of firms. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 1469-1930.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28, 981-1000.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *An International Business Journal*, 23(3), 260-283.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento*. Ciudad de México: Mac Graw Hill.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Khalique, M., Shaari, J. N., Isa, A. M., & Ageel, A. (2011). Relationship of Intellectual Capital With The Organizational Performance of Pharmaceutical Companies in Pakistan. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1964-1969.
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11, 112-122.

- Kong, E., & Prior, D. (2008). An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13, 119-128.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2013). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of management: an international innovation and leadership perspective* (8va ed.). Nueva Delhi: Tata McGraw Hill.
- Kowalewski, O., Talavera, O., & Stetsyuk, I. (2010). Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: evidence from Poland. *Family Business Review*, 23(1), 45-59.
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using resources based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510-1524.
- La Porta, R., Lopez de Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2).
- Lado, A., Boyd, N., & Hanlon, S. (January de 1997). Competition, cooperation and the search for economics rents: A Syncretic Model. *The Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2).
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.

- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328.
- Leach, P. (2014). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Leiponen, A., & Helfat, C. (2010). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, 31, 224-236.
- Lenart-Gansiniec, R. (2016). Relational capital and open innovation - in search of interdependencies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 220, 236-242.
- Lev, B. (2003). *Intangibles. Medición, gestión e información*. Barcelona: Deusto.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Lin, C., & Chen, M. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- Llanos, O., Valenzuela, F. R., Pasten, D., & Huepe, P. (2015). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. *Horizontes Empresariales*, 10(2), 9-23.
- López Cano, V. C., Briones, P. A., & Cegarra, N. J. (2015). Absorptive Capacity and Technology Knowledge: Enhancing Relational Capital. *Knowledge and Process Management*, 22(4), 305-317.
- López, P., & Mariño Arévalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 75-95.
- Lowry, T. (1997). Jenofonte y la economía administrativa. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, 22, 81-85.

- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. (2007). Working with rivals: the impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 73-83.
- Madueño Herrera, J. (2009). *Factores condicionantes en la eficiencia de la PYME familiar frente a la no familiar. Un estudio empírico*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Makadok, R. (Mayo de 2001). Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Malone, S. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), 341-353. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.tb00003.x>
- Malpica Romero, A. D. (2016). *Relational capital and its relationship with strategic orientations, innovativeness and performance: a study of SMEs in an emerging economy* (tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- Mansury, M., & Love, J. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management. Technovation*, 28(1-2), 52-62.
- Marr, B. (2005). *Perspectives on Intellectual Capital . Multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting*. (B. Marr, Ed.) Burlington, Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Marsh, S., & Stock, G. (2006). Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation. *The Journal of Product Innovation Management*, 422-436.
- Martín de Castro, G., Alama Salazar, E. M., López Sáez, P., & Navas López, J. E. (2009). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *Innovar*, 119-132.

- Martín de Castro, G., Delgado Verde, M., López Sáez, P., & Navas López, J. (2011). Towards "An Intellectual Capital-Based View of the Firm": Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, 98, 649-662.
- Martínez Cañas, R. (2008). *Las relaciones interorganizativas y la generación de capital social en los parques científicos y tecnológicos* (tesis doctoral). Universidad de Castilla - La Mancha, Cuenca.
- Martinez, G. (11 de Diciembre de 2014). *Universidad de Piura (Udep)*. Recuperado de Proyecto Step Perú: <http://udep.edu.pe/step/noticias/2014/en-el-peru-solo-el-15-de-las-empresas-familiares-logran-llegar-a-la-tercera-generacion/>
- Martinez, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Martinez, J., & Stöhr, B. (2007). Family ownership and firm performance: evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
- Martos, M. S., Fernández-Jardón, C. M., & Froilan, F. P. (2008). Evaluación y relaciones entre las dimensiones del capital intelectual: el caso de la cadena de la madera Oberá (Argentina). *Intangible Capital*, 4(2), 67-101.
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de un buen gobierno corporativo*. Lima: Universidad ESAN.
- Maximize Consult S.A. (2015). *El Estudio del Mercado Farmacéutico en el Perú*. Lima: Maximize Consult S.A.
- McElroy, M. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.
- Méndez, C. (2008). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Ciudad de México: Limusa.

- Merino Carrión, M. (2017). *El capital intelectual como intangible generador de valor en la empresa INTI GAS SAC* (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma del Perú, Lima.
- Miles Touya, J. (2011). *Análisis del capital intelectual de las pequeñas y medianas empresas uruguayas y su impacto en los resultados* (tesis doctoral). Universidad de Deusto San Sebastián, San Sebastián.
- Miller, D., & Le Bretton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship and capabilities. *Family Business REview*, 19(1), 73-87.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad - Gobierno de España. (s.f.). *Portal PYME*. Obtenido de <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>
- Ministerio de la Producción. (2015a). *Industria farmacéutica. Estudio de investigación sectorial*. Lima: Autor.
- Ministerio de la Producción. (2015b). *Las mipymes en cifras 2014*. Lima: Autor.
- Ministerio de la Producción. (2016). *Estudios de la situación actual de la innovación en la industria manufacturera. Análisis de los resultados de la Encuesta Nacional de Innovación de la Industria Manufacturera 2015*. Lima: Autor.
- Ministerio de la Producción. (2017). *Las mipymes en cifras 2016*. Lima: Autor.
- Ministerio de Salud. (2009). *Indicadores de uso racional de medicamentos*. Ministerio de Salud - Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. Lima: Autor.
- Ministerio de Salud - Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas. (2012). *Mercado farmacéutico y acceso a medicamentos en el Perú*. Lima: Autor.

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2006). *Boletín de Economía Laboral*. Lima: Autor.
- Miranda Montero, J. (2004). *El mercado de medicamentos en el Perú: ¿libre o regulado?* Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) e Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- Molina, C., & Rumie, E. (2013). *Profesionalización del gobierno corporativo de 50 empresas familiares pequeñas y medianas de las provincias de Marga-Marga y Valparaíso*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Mondragón Barrera, M. A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104.
- Moreno, J. (2014). La presencia de la familia en la propiedad y la gestión de la empresa y su impacto en la rentabilidad: el caso de Colombia. *Tec Empresarial*, 8(1), 33-41.
- Moreno, J. (2015). *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y riqueza socioemocional*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mubarik, S., Chandran, V., & Devadason, E. (2016). Relational capital quality and client loyalty: firm-level evidence from pharmaceuticals, Pakistan. *The Learning Organization*, 23(1), 43-60.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2a ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Murphy, G., Trailer, J., & Hill, R. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Shaker, Z. (2002). Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management*, 23(2), 242-266.
- Napoli, F. (2012). The effects of corporate governance processes of strategy change and value creation in small or medium sized firms: a study of family-owned firms in Italy. *International Journal of Management*, 29(3), 232-260.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2001). *La dirección estratégica de la empresa. teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones S.L.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Nogales, F. (2013). *La educación económica de las empresas familiares*. Madrid: Unión Editorial.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., & Senoo, D. (1999). El "ART" del conocimiento: sistemas para rentabilizar el conocimiento del mercado. *Harvard DEUSTO Business Review*, 6-21.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Ichijo, K. (2001). *Facilitar la creación del conocimiento: como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. Ciudad de México: Oxford University Press.
- Nonaka, T., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento* (1ra. ed. en español). Ciudad de México: Oxford University Press México S.A.
- Núñez-Cacho, P., Grande, F., & Muñoz, A. (2012). Rendimiento en las empresas familiares de las teorías de recursos y capacidades y de agencia. *Revista de empresa familiar*, 7-20.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). Short and long term performance in manufacturing SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(5/6), 405-424.

- OCDE. (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. París: Autor.
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París: Autor.
- OCDE & Comunidades Europeas. (2005). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- OECD & European Commission. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*. París: Grupo Tragsa.
- Omaña, L. M., & Briceño, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29, 293-302.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004). Measuring and reporting structural capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 626-647.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2016). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura*. Roma: FAO.
- Organización Internacional del Trabajo. (2009). *Políticas para mipymes frente a la crisis*. Ginebra: Europe AID y Organización Internacional del Trabajo.
- Paik, S.-K. (2011). Supply management in small and medium-sized enterprises: role of SME size. *Supply Chain Forum*, 12(3), 10-11.
- Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M., García-Villaverde, P., & Rodrigo-Alarcón, J. (2015). The mediating role of knowledge acquisition on the relationship between external social capital and innovativeness. *European Management Review*, 12, 149-169.
- Pastrana Díaz, N. (2015). *Modelo de medición del capital intelectual en las carreras acreditadas de Ingeniería Industrial del Perú* (tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Pavón Morote, J., & Hidalgo Nuchera, A. (1997). *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.

- Penrose, E. T. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4ta ed.). Nueva York: Oxford University Press .
- Pérez, I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3 C empresa*, 3, 1-12.
- Perry, S. C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small business in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201-209.
- Perú Top Publications. (2018). Perú Top 10,000. Archivo de datos y libro de código. Lima: Autor.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based- View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., Lawson, B., & Cousins, P. D. (2008). Buyer dependency and relational capital formation: The mediating effects of socialization processes and supplier integration. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 53-65.
- Pieper, T. (2003). *Corporate governance in family firms: a literature review*. Documento de trabajo N° 2003/97/IIFE.
- Plataforma_glr (26 de noviembre de 2014). Existen más de 600 mil empresas familiares en Perú. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/836989-existen-mas-de-600-mil-empresas-familiares-en-peru/>
- Polo, K., & Vidaurre, K. (2014). *Propuestas de buen gobierno corporativo para empresas familiares no cotizadas en el Perú*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Popescu, O. (28 de agosto de 1964). *Jenofonte como administrador y científico de administración*. Conferencia presentada en la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá.

- Popper, K. (1985). *Popper. Escritos selectos*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* (1a ed.). Ciudad de México: Compañía Editora Continental S.A.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1a ed.). Ciudad de México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Poza, E. (2011). *Empresas familiares* (3era ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-90.
- PricewaterhouseCoopers. (2013). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú - Estudio de empresas familiares 2012*. Lima: Autor.
- PricewaterhouseCoopers. (2014). *Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú. Global Family Business Survey 2014*. Lima: Autor.
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Encuesta de empresas familiares*. Lima: Autor.

- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Encuesta de empresas familiares*. Lima: Autor.
- PricewaterhouseCoopers. (2017-2018). *The "missing middle": bridging the strategy gap in family firms (Family Business Survey 2016)*. Obtenido de www.pwc.com/fambizsurvey2016
- Príncipe Espinoza, Y. Y., & Obregón Sáenz, L. J. (2015). *El capital intelectual fuente de valor para la capacidad innovadora en las empresas comerciales de la Provincia de Huaura* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Lima.
- Pyromalis, V., & Vozikis, G. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship Management Journal*, 439-460.
- Quijano, R., Arguelles, L., & Fajardo, M. (enero-junio de 2013). La cultura como factor en la transición generacional de empresas familiares. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, Publicación # 10.
- Rana, T. M., Salaria, M. R., Herani, G. M., & Qureshi, M. A. (2009). Role of Quality management in pharmaceutical development: evidence from Islamabad and Lahore. *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 3(2), 99-109.
- Reddy, M. (2007). Small business in small economies: Constraints and opportunities for growth. *Social and Economic Studies*, 56(1-2), 304-321.
- Rienda, L., Pertusa, E. M., & Claver, E. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *ESIC Market*, 118, 229-259.
- Ríos Delgado, T. J., & Vivanco Aquino, I. D. (2018). *La tesis. Una propuesta de investigación*. Lima: Centro de producción Imprenta de la UNMSM.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). Ciudad de México: Prentice Hall.

- Rodríguez, V. (2016). *Libertad económica y bienestar individual en Perú*. Recuperado de http://www.upn.edu.pe/sites/default/files/upn-libertad_economica-26-_oct.pdf
- Rodríguez-Rodríguez, R., Alfaro-Saíz, J.-J., Verdecho, M.-J., & Leon, R.-D. (2016). Performance measurement and intellectual capital: main frameworks and research Agenda. En C. Bratianu, A. Zbucea, F. Pinzaru, R.-D. Leon, & E.-M. Vatamanescu, *Strategica. International Academic Conference. Opportunities and Risks in the Contemporary Business Enviroment* (pp. 653-661). Bucarest: SNSP Faculty of Management.
- Rojas Alvarado, R. (2009). *Sistemas nacionales de innovación: una aproximación empírica a la medición de los intangibles como factores explicativos de la capacidad innovadora de los países* (tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Rojas Navas, F. V. (2014). *La profesionalización de las nuevas generaciones en la empresa familiar* (tesis doctoral). Universidad de Málaga.
- Romer, P. (1986). Increasing return and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, 131-141.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company s intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinson, L. (2001). *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Rutherford, M., Kuratko, D., & Holt, D. (2008). Examining the link between "familiness" and performance: can the F-PEC untangle the family business theory jungle. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-127.
- Salomón Salomón, J. O. (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo*. (tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 6(13), 154-194.
- Sánchez Medina, A. J. (2003). *Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares: una aplicación al caso de Gran Canaria*. (tesis doctoral). Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.
- Sánchez-Crespo, A. J., & Sánchez y Sánchez, A. M. (2002). *La empresa familiar: manual para empresarios*. Barcelona: Deustuo.
- Sánchez-Crespo, A., Bellver Sánchez, A., & Sánchez y Sánchez, A. (2002). *Empresa familiar. Manual para empresarios*. Barcelona: Deusto.
- Santa María, J. (19 de mayo de 2015). *Dinámicas y perspectivas del mercado farmacéutico en América Latina - IMS World Review Conference 2015*. Recuperado de <https://bitacorafarmaceutica.files.wordpress.com/2016/04/ch-iwr2015-juanmanuelsantamaria.pdf>
- Santos-Rodrigues, H. (2008). *Modelo de análisis del capital intelectual bajo la perspectiva de la incidencia en la capacidad de innovación: aplicación al sector de automoción de la eurorregión Galicia Norte de Portugal*. (tesis doctoral). Universidad de Vigo, Vigo.
- Santos-Rodrigues, H., & Alves de Almeida, M. (2009). The influence of clients, as dimension of the relational capital on the product-process

- innovativeness. *International Journal of Engineering and Industrial Management*, 1, 183-192.
- Sarmiento Zea, G. (2011). *Análisis de los intangibles como recursos estratégicos en las administraciones públicas: una aplicación al caso de la Ciudad Autónoma de Melilla*. (tesis doctoral). Universidad de Granada.
- Schein, E. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8(3), 221-238.
- Schiavone, F., & Simoni, M. (2011). An experience-based view of co-opetition in R&D networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 136-154.
- Schoemaker, P. J. (1992). How to link strategic vision to core capabilities. *Sloan Management Review*, 34(1), 67-81.
- Schumacher, A. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares: factores de influencia* (tesis doctoral). Logroño: Universidad de la Rioja.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Shamsie, J. (2003). The context of dominance: an industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, 24(3), 199-215.
- Sharabati, A.-A. A., Jawad, S. N., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48, 105-131.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Gersick, K. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.

- Sharma, P., Melin, L., & Nordqvist, M. (2014). Introduction: scope, evolution and future of family business studies. En L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.). *The Handbook of Family Business* (pp. 1-22). California: SAGE.
- Solano, Á. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca* (tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Sorenson, R., Goodpaster, K., Hedberg, P., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital and firm performance. *Family Business Review*, 22(3), 239-253.
- Sosa Arias, M. (2013). *Capital intelectual en mercado en desarrollo. el caso de Paraguay* (tesis doctoral). Universidad de Sevilla.
- Stephen, P. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small business in the US. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201-209.
- Stewart, A., & Hitt, M. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Stewart, T. A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Granica.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovatives capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Superintendencia de Mercado y Valores. (2013). *Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas*. Lima: Autor.
- Sveiby, K. E. (2000). *La nueva riqueza de las empresa: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear vaalor*. Barcelona: Gestión 2000.

- Tadeo, R. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. (tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. Ciudad de México: Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 12-25.
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge assets. The New Economy, Markets for Know-How, and Intangibles Assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- The Committee on the Financial Aspects of corporate governance and Gee and Co Ltd. (1992). *The financial aspects of corporate governance*. Londres: Burgess Science Press.
- The Family Business Network. (2008). *Family business international monitor*. Londres: FBN International.
- Thuy, L. X., & Quang, T. (2005). Relational capital and performance of international joint ventures in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 11(3), 389-410.
- Tomala Peralta, A. P. (2017). *Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil*. (tesis de grado). Universidad de Guayaquil.

- Top 10 compañías farmacéuticas 2018 a nivel mundial. (2018). *Aimfa*. Recuperado de <https://www.aimfa.es/top-10-companias-farmaceuticas-2018-nivel-mundial/>
- Torres Valdivieso, S., & Mejía Villa, A. H. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de administración*, 19(32), 111-133.
- Tseng, C.-Y., & Goo, Y.-J. (2005). Intellectual Capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35(2), 187-201.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Ugalde Binda, N. (2013). *Capital intelectual, características del emprendedor e innovación. el caso de las Mipymes costarricenses*. (tesis doctoral). Universitat de Valencia.
- Valdiviezo, C. (23 de octubre de 2014). *Empresas familiares peruanas: retos de profesionalización, sucesión, innovación y cultura*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/146544-empresas-familiares-peruanas-retos-de-profesionalizacion-sucesion-innovacion-y-cultura/> Semana Económica.com:
- Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 261 - 279.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor related factors on the succession process in small and medium sized family businesses. *Family Business Review*, 4, 283-303.

- Viedman Marti, J. (2001). ICBS - intellectual capital benchmarking system. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 148-164.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Villarán, F. (2000). *Las pymes en la estructura empresarial peruana*. Lima: Servicio para el Desarrollo.
- Villarán, F. (2007). *El mundo de la pequeña*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Von Mises, L. (1980). *La acción humana (tratado de economía)*. Madrid: Unión Editorial SA.
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594.
- Wang, W.-Y., & Chang, C. (2005). Intellectual Capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal on Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.
- Ward, J. L. (1997). *Keeping the family business healthy*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, succesful families in business*. Nueva York: Palgrave McMillan.
- Ward, J. L. (2011). How family values and vision drive business strategy and continuity. *Universia Business Review*.
- Ward, J. L., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configuration. *Family Business Review*, 11(4), 305-310.

- Welbourne, T. M., & Pardo-del-Val, M. (2009). Relational capital: strategic advantage for small and medium-size enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration. *Group Decis Negot*, 18, 483-497.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wifor Darmstadt. (Julio de 2018). *Research report - July 2018: Understanding public and private funding for pharmaceutical R&D: Does society really pay twice?* Recuperado de <http://www.farmaindustria.es/web/otra-noticia/la-id-farmaceutica-mundial-asciende-a-mas-de-171-000-millones-de-dolares-al-ano-un-94-de-la-id-global/>
- Wii, K. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43, 199-209.
- Xu, S., Wu, F., & Cavusgil, E. (2013). Complements or substitutes? Internal technological strength, competitor alliance participation, and innovation development. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 750-762.
- Yang, J. (2009). The determinants of supply chain alliance performance: an empirical study. *International Journal of Production Research*, 47(4), 1055-1069.
- Yeoh, P.-L., & Roth, K. (Julio de 1999). An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. Pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(7), 637-653.
- Yoguel, G. (1998). El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PYME's. *Desarrollo Económico*, 38, 177-198.

- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management*, 27(2), 185-203.
- Zambon, S. (2002). *Accounting, intangible and intellectual capital : an overview of the issues and some considerations*. Documento de trabajo N° 4. Ferrara: Universidad de Ferrara.
- Zapata Coacalla, G. (2017). *Capital intelectual y capacidad de innovación en un hospital de salud mental de Lima 2016* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.
- Zavala Angulo, A. (2016). *Orientaciones estratégicas y la influencia de la riqueza emocional en la empresa familiar* (tesis doctoral). Bellaterra: Universidad Autònoma de Barcelona.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Zellweger, T., Kellermanns, F., Chrisman, J., & Chua, J. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zellweger, T., & Nason, R. (2008). A stake holder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203-216.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
PROBLEMAS	OBJETIVOS		HIPOTESIS		RECOLECCION DE DATOS
	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	INDICADORES	
<p>¿Cómo influye la gestión de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca en Lima entre los años 2016 y 2018?</p>	<p>Evaluar la influencia que genera la gestión de la empresa familiar en su continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca en Lima en el período 2016 - 2018</p>	<p>Si existe influencia de la Gestión de la empresa familiar en su Continuidad, en el ámbito de las medianas empresas del sector pesca en Lima entre los años 2016 - 2018.</p>	Variable Independiente X	Variable Independiente	<p>Revisión de literatura Encuestas Entrevistas</p>
			<p>Gestión de la empresa familiar.</p>	<p>X1: Profesionalización X2: Buen gobierno corporativo X3: Planeamiento estratégico</p>	
<p>¿Cómo influye el planeamiento estratégico en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima entre los años 2016 y 2018?</p>	<p>1. Determinar el nivel de influencia de la profesionalización en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, en el período 2016 - 2018.</p> <p>2. Determinar el nivel de influencia del buen gobierno corporativo en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, en el período 2016 - 2018</p> <p>3. Determinar el nivel de influencia del planeamiento estratégico en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, en el período 2016 - 2018</p>	<p>1. La aplicación de la profesionalización influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima entre los años 2016 - 2018.</p> <p>2. La implementación de un buen gobierno corporativo influye positivamente a la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima entre los años 2016 - 2018.</p> <p>3. El uso del planeamiento estratégico influye positivamente en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima entre los años 2016 - 2018.</p>	Variable Dependiente Y	Variable Dependiente	
			<p>Continuidad</p>	<p>Y1: Sucesión Y2: Desempeño financiero Y3: Riqueza Socioemocional</p>	

Anexo 2

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN			
VARIABLES	INDICADORES	TEMAS	PREGUNTAS
VARIABLE INDEPENDIENTE X Gestión de la empresa familiar.	X1: Profesionalización Modelo de: Dekker, J.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Types based on the professionalization Construct: Exploratory Research. Family Business Review.	X1.1) Sistemas de controles financieros. X1.2) Sistemas de control de recursos humanos. X1.3) Descentralización de autoridad. X1.4) Establecimiento de estructuras de gobierno. X1.5) Nivel de participación de no familiares en los Sistemas de Gobierno	En X1.1: 1 - Se comprende la importancia y evalúan presupuestos. 2 - En la organización se tienen puestos diferentes desarrollando las actividades de operación, custodia y registro. En X1.2: 3 - Los empleados familiares reciben alguna compensación adicional. 4 - Existe un sistema formal de reclutamiento, el cual considera a candidatos familiares por igual que a los no familiares. En X1.3: 5 - Las Gerencias tienen autonomía para tomar sus propias decisiones, considerando sus competencias, sin depender de la Gerencia General. 6 - Existe una delegación de funciones y sistemas de autorización de acuerdo a los grados de responsabilidad de los cargos. En X1.4: 7 - El Directorio se reúne al menos una vez por trimestre. En X1.5: 8 - Los accionistas consideran importante la participación de directores no familiares en el Directorio.
			En X2.1: 9 - Se aplica un manual de organización que delimita las funciones de directores, gerente general y gerentes. 10 - Se tienen controles internos adecuados para emitir reportes financieros confiables. 11 - El Directorio analiza, evalúa, y discute detalladamente, los informes de auditoría externa que brindan información anual. En X2.2: 12 - Las reuniones del Directorio, tienen una agenda formal definida, donde se incluyen los puntos específicos a tratar. 13 - La composición actual del Directorio, tiene influencia en los resultados obtenidos por la Empresa. 14 - La presencia de Directores no familiares en el Directorio, enriquece el nivel de gestión de la Empresa. En X2.3: 15 - Se tiene un protocolo familiar, que delimita las relaciones entre la familia y la Empresa, para evitar conflictos y garantizar su continuidad. 16 - Para los directivos (accionistas y/o directores), el tema de sucesión es importante para el futuro de la empresa. 17 - Se está evaluando entre los familiares, si alguno de ellos sería el sucesor del líder actual.
	X2: Gobierno Modelo de : Matute, G.; Fabián, L.; Pacheco, L.; Trinidad, O.; y Ureta, C. (2010). Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de un buen gobierno corporativo. ESAN.	X2.1) Propiedad y control X2.2) Dirección y gestión X2.3) Sucesión de poder	324

<p>X3: Planeación estratégica Modelo de: Belausteguiotia (2012). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. México D.F. Mc Graw Hill.</p>	<p>X3.1) Identidad</p> <p>X3.2) Diagnóstico</p> <p>X3.3) Rumbo</p> <p>X3.4) Estrategias</p> <p>X3.5) Implementación y monitoreo</p>	<p>En X3.1:</p> <p>18 - En la Empresa, se han analizado, definido y comunicado su misión, visión y valores.</p> <p>19 - Los familiares directivos participan en la planeación estratégica (Misión, Visión, Objetivos. Estrategias).</p> <p>En X3.2:</p> <p>20 - Se aplica el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en la Planeación estratégica.</p> <p>21 - Se realiza un análisis de la competencia, clientes, proveedores, y productos sustitutos, dentro del ámbito del desarrollo del planeamiento.</p> <p>En X3.3:</p> <p>22 - Se tienen definidos los objetivos estratégicos que se deben de alcanzar, los cuales son utilizados por las diferentes áreas operativas para sus acciones.</p> <p>23 - Infiuye el componente emocional e intuitivo familiar al momento de definir los objetivos de la planeación estratégica.</p> <p>En X3.4:</p> <p>24 - Se han analizado e identificado las estrategias necesarias para el logro de los objetivos.</p> <p>25 - Para definir los objetivos y las estrategias, se ha tomado en cuenta las necesidades y expectativas de los directivos familiares.</p> <p>26 - La cultura empresarial ha sido un factor que ha influido en el análisis y determinación de la planeación estratégica.</p> <p>27 - Es importante la búsqueda de innovación en procesos, productos y gestión en las operaciones de la empresa.</p> <p>En X3.5:</p> <p>28 - Se evalúa el alcance de los objetivos y se definen los planes de acción y las actividades correctivas para lograr el cumplimiento de los mismos.</p>
--	--	--

VARIABLES	INDICADORES	TEMAS	PREGUNTAS
VARIABLE DEPENDIENTE Y Continuidad	Y1: Sucesión Modelo de: Chittoor, Das. (2007). Professionalization of management and Succession performance - a vital linkage. Family Business Review.	Y.1.1) Factores relacionados con el predecesor Y.1.2) Factores relacionados con el sucesor Y.1.3) Factores relacionados con la familia Y.1.4) Características del proceso de sucesión Y.1.5) Factores relacionados con el Negocio Y.1.6) Rendimiento de la Sucesión	En Y.1.1: 29 - En el proceso de sucesión, el predecesor tiene funciones como asesor del nuevo sucesor. 30 - El predecesor muestra interés en la identificación y formación del nuevo sucesor familiar en la Empresa. En Y.1.2: 31 - Se está en proceso o se tiene definida a la persona (familiar) quien será el sucesor de la siguiente generación. 32 - El sucesor familiar definido tiene experiencia en otras empresas y/o tiene educación en dirección de empresas. En Y.1.3: 33 - Se percibe una buena relación entre los directivos familiares. 34 - Se disponen de canales adecuados de comunicación, que mejoran las relaciones entre los miembros de la familia. En Y.1.4: 35 - Se cuenta o está en proceso de definir un plan formal de sucesión, el cual cubre el próximo traspaso generacional. 36 - Se tienen definidas las pautas para el proceso de selección del nuevo sucesor. En Y.1.5: 37 - La siguiente generación se encuentra alineada con los objetivos de la Empresa. 38 - La cultura empresarial es un factor importante que ha influido en el proceso de sucesión. En Y.1.6: 39 - El perfil competitivo del nuevo sucesor, garantizará una mejora en los resultados. En Y2.1: 40 - La rentabilidad sobre los activos (utilidad operativa / activos totales), ha mejorado entre los años 2016 y 2018. 41 - El Margen EBITDA (EBITDA / Ventas) ha mejorado entre los años 2016 al 2018. 42 - Los resultados obtenidos por la Empresa, han incrementado el patrimonio familiar entre los años 2016 al 2018. 43 - La rentabilidad sobre el patrimonio neto (utilidad neta / Patrimonio neto) ha mejorado entre los años 2016 y 2018. En Y2.2: 44 - Se ha logrado un crecimiento importante en las ventas, entre los años 2016 y 2018. 45 - Se han desarrollado nuevos productos y/o mercados, entre los años 2016 y 2018. 46 - Se ha alcanzado un aumento en la cuota del mercado entre los años 2016 y 2018.

	<p>2016 y 2018.</p> <p>47 -Se ha aumentado la capacidad de la planta mediante la adquisición de maquinaria, entre los años 2016 y 2018.</p> <p>48 Las innovaciones realizadas en productos, procesos o gestión, han impactado de modo significativo en los resultados empresariales.</p>	
<p>Y3: Riqueza Socioemocional Modelo de; Berrone, P. ; Cruz, C. ; Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment and approaches, and agenda for future research. <i>Family Business Review</i>.</p>	<p>Y3.1) El control y la influencia familiar.</p> <p>Y3.2) La identificación de los miembros de la familia con la empresa.</p> <p>Y3.3) Las relaciones sociales de la empresa.</p> <p>Y3.4) El apego emocional de los miembros de la familia.</p> <p>Y3.5) Renovación de los lazos familiares con la empresa a través de la sucesión.</p>	<p>En Y3.1: 49 - La preservación del control de la familia, es un objetivo importante para los directivos de la Empresa.</p> <p>50 - La mayor parte de las posiciones ejecutivas, están ocupadas por miembros de la familia.</p> <p>En Y3.2: 51 - Existe un fuerte sentido de pertenencia de los miembros de la familia con la Empresa.</p> <p>En Y3.3: 52 - Los directivos se muestran activos en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario.</p> <p>53 - Los contratos con los proveedores, son basados en relaciones a largo plazo con la Empresa.</p> <p>En Y3.4: 54 - Los lazos emocionales, normalmente afectan el proceso de toma de decisiones.</p> <p>55 - Los directivos familiares, se preocupan más en el bienestar de los trabajadores, que buscar incrementar la rentabilidad.</p> <p>56 - Las medidas financieras son la única medida para determinar el éxito de la empresa.</p> <p>En Y3.5: 57 - La intención de transferir la empresa a futuras generaciones, es un objetivo importante.</p> <p>58 - Existe la posibilidad de que los miembros de la familia consideren la venta de la Empresa.</p>

Anexo 3

328

Encuesta sobre la relación entre la gestión y la continuidad de las empresas familiares, en el sector pesca, Lima Metropolitana.

La presente encuesta, corresponde a una sección de la tesis doctoral, en proceso de elaboración, por parte de un Profesor de Contabilidad de la Universidad del Pacífico, en el Doctorado en Ciencias Contables y Empresariales de una universidad de prestigio.

El objetivo de la encuesta, es medir los efectos de la gestión de las medianas empresas familiares, en su propia continuidad, en el sector pesquero. Para esto, se presentan una serie de preguntas que evalúan la percepción de los principales directivos de la empresa, sobre los temas de profesionalización, buen gobierno, planeamiento estratégico y continuidad.

El estudio es importante, debido a que las propias características de la empresa familiar, afectan la continuidad de este tipo de empresas. Se busca determinar la correlación de la variable independiente definida como “Gestión”, medida con los siguientes indicadores: profesionalización, buen gobierno y planeamiento estratégico, con la variable dependiente definida como “Continuidad”, medida con los siguientes indicadores: desempeño, sucesión y riqueza socioemocional en las medianas empresas familiares vinculadas al sector pesca.

Las empresas medianas son importantes, en el contexto de la relación que establecen entre las grandes y las pequeñas empresas.

Este instrumento de recolección de datos, tiene un carácter académico, y es sólo para los fines del desarrollo de una tesis doctoral, con el propósito de validar la hipótesis general y las hipótesis específicas.

La encuesta es anónima; la información brindada es estrictamente confidencial y sólo para fines académicos.

Es muy importante que sus respuestas sean imparciales, objetivas; esto para obtener datos estadísticos reales, sin sesgos en las respuestas.

Las respuestas deben de ser propuestas, **tomando en cuenta, la situación actual de la empresa,** que Ud. gestiona (NO en función de lo deseado que se espera se deba tener).

La encuesta tiene tres partes: la primera parte contiene datos generales de la empresa. La segunda parte contiene preguntas relacionadas con la medición de los indicadores de la variable independiente (Gestión). La tercera parte contiene preguntas relacionadas con la medición de los indicadores de la variable dependiente (Continuidad).

Agradezco su participación en la presente encuesta; sus respuestas son muy relevantes para esta etapa de la investigación.

ENCUESTA

PARTE I: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

I.1 Generación en la sucesión

Fundador Sucesor (2.^a generación)

Sucesor (1.^a generación) Otros (especificar) _____

Fundador con sucesor

I.2 Antigüedad de la empresa (años de operación)

Menos 10 años 10 a 19 años

20 a 25 años 26 a 30 años

31 a 35 años 36 a 40 años

41 a 45 años 46 a 50 años

Más de 50 años

I.3 ¿Quién es el gerente general de la empresa?

Máximo accionista de la empresa

Un familiar accionista no mayoritario

Un familiar no accionista

Un profesional no familiar ni accionista

Otro (especificar) _____

I.4 ¿Qué porcentaje de propiedad tiene la familia actualmente?

10% a 24% 75% a 89%

25% a 49% 90% a 100%

50% a 74%

I.5 ¿Cuántos trabajadores (sumando empleados y operarios de planta) laboran para la empresa actualmente?

Hasta 10 trabajadores () de 11 a 49 trabajadores ()

De 50 a 250 trabajadores () más de 250 trabajadores ()

I.6 En el Directorio, se encuentran directores NO familiares? SI () NO ()

Si es SI su respuesta, ¿Cuántos? _____

Se entiende por “**Empresa familiar**”, como aquel tipo de empresa que presenta las siguientes características:

- a) Una o dos familias poseen más del 50% de propiedad de la empresa.
- b) Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa.
- c) Los miembros de la familia consideran la transferencia de propiedad a otras generaciones.

Se entiende por “**Gestión de la empresa familiar**”, al proceso continuo y sistemático, que implica una serie de actividades impulsoras como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar objetivos, liderando las actividades de un conjunto de personas, tomando en cuenta los efectos de la presencia de una familia como propietaria de esta organización, en el ámbito de la profesionalización, buen gobierno y planeación estratégica.

Se entiende por “**Continuidad**”, a la búsqueda de la presencia de la empresa familiar en el tiempo, logrando su sostenibilidad en el largo plazo, mediante la herencia a las siguientes generaciones, como una manera de asegurarles una adecuada condición económica e inclusive empleo.

PARTE II: PREGUNTAS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ³³¹

A) Profesionalización

Se entiende por “**Profesionalización**”, al proceso por el cual la empresa define sistemas de controles financieros, sistemas de controles de recursos humanos, descentralización de la autoridad, establecimiento de estructuras de gobierno y nivel de participación de no familiares en los sistemas de gobierno.

De los siguientes aspectos relacionados con la profesionalización, indique la opción que en su opinión, represente mejor la realidad de su empresa, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo (Nunca se realiza)
2. En desacuerdo (Se realiza pocas veces con éxito)
3. Indiferente (No es un tema que le interese a la empresa)
4. De acuerdo (Se realiza varias veces con éxito)
5. Totalmente de acuerdo (Siempre se realiza)

	1	2	3	4	5
1. Se comprende la importancia y evalúan presupuestos.					
2. En la organización se tienen puestos diferentes desarrollando las actividades de operación, custodia y registro.					
3. Los empleados familiares reciben alguna compensación adicional.					
4. Existe un sistema formal de reclutamiento, el cual considera a candidatos familiares por igual que a los no familiares.					
5. Las gerencias tienen autonomía para tomar sus propias decisiones, considerando sus competencias, sin depender de la gerencia general.					
6. Existe una delegación de funciones y sistemas de autorización, de acuerdo a los grados de responsabilidad de los cargos.					
7. El directorio se reúne al menos una vez por trimestre.					
8. Los accionistas consideran importante la participación de directores no familiares, en el directorio.					

B) Buen gobierno

332

Se entiende por “**Buen gobierno**”, al sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, con el objetivo de buscar el equilibrio de las relaciones entre los miembros de la familia, prevenir la presencia de fraudes, y generar información transparente para garantizar la continuidad de la empresa familiar.

De los siguientes aspectos referentes al buen gobierno, indique la opción que en su opinión, represente mejor la realidad de su empresa, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo (Nunca se realiza)
2. En desacuerdo (Se realiza pocas veces con éxito)
3. Indiferente (No es un tema que le interese a la empresa)
4. De acuerdo (Se realiza varias veces con éxito)
5. Totalmente de acuerdo (Siempre se realiza)

	1	2	3	4	5
1. Se aplica un manual de organización que delimita las funciones de directores, gerente general y gerentes.					
2. Se tienen controles internos adecuados para emitir reportes financieros confiables.					
3. El Directorio analiza, evalúa y discute detalladamente, los informes de auditoría externa que brindan información anual.					
4. Las reuniones del directorio, tienen una agenda formal, definida, donde se incluyen los puntos específicos a tratar.					
5. La composición actual del directorio, tiene influencia en los resultados obtenidos por la empresa.					
6. La presencia de directores no familiares en el Directorio, enriquece el nivel de gestión de la empresa.					
7. Se tiene un protocolo familiar, que delimita las relaciones entre la familia y la empresa, para evitar conflictos y garantizar su continuidad.					
8. Para los altos Directivos (accionistas y/o directorio), el tema de sucesión es importante para el futuro de la empresa.					
9. Se está evaluando, entre los familiares, si alguno de ellos sería el sucesor del líder actual.					

C) Planeación estratégica

333

Se entiende por “**Planeación estratégica**”, al planeamiento formal, en el que se definen por parte de los accionistas y directores, la estrategia de la compañía, considerando el proceso formal académico, con el objetivo de lograr un crecimiento en la rentabilidad en el futuro.

De los siguientes aspectos referentes a la planeación estratégica, indique la opción que en su opinión, represente mejor la realidad de su empresa, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo (Nunca se realiza)
2. En desacuerdo (Se realiza pocas veces con éxito)
3. Indiferente (No es un tema que le interese a la empresa)
4. De acuerdo (Se realiza varias veces con éxito)
5. Totalmente de acuerdo (Siempre se realiza)

	1	2	3	4	5
1. En la empresa se han analizado, definido y comunicado su misión, visión y valores.					
2. Los familiares directivos participan en la planeación estratégica (misión, visión, objetivos y estrategias).					
3. Se aplica el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en la planeación estratégica.					
4. Se realiza un análisis de la competencia, clientes, proveedores y productos sustitutos, dentro del ámbito del desarrollo del planeamiento.					
5. Se tienen definidos los objetivos estratégicos que se deben alcanzar, los cuales son utilizados por las diferentes áreas operativas para sus acciones.					
6. Influye el componente emocional e intuitivo familiar al momento de definir los objetivos de la planeación estratégica.					
7. Se han analizado e identificado las estrategias necesarias para el logro de los objetivos.					
8. Para definir los objetivos y las estrategias se han tomado en cuenta las necesidades y expectativas de los directivos familiares.					
9. La cultura empresarial, ha sido un factor que ha influido en el análisis y determinación de la planeación estratégica.					
10. Es importante la búsqueda de innovación en procesos, productos y gestión en las operaciones de la empresa.					
11. Se evalúa el alcance de los objetivos, y se definen los planes de acción y las actividades correctivas para lograr el cumplimiento de los mismos.					

PARTE III: PREGUNTAS SOBRE LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

A) Sucesión

Se entiende por “**Sucesión**”, al proceso que se ejecuta durante algunos años, el cual comprende una serie de acciones, en el ámbito de la empresa familiar, con el objetivo de buscar una sustitución programada del empresario quien está actualmente al frente de la empresa y quien será reemplazado por un sucesor de la misma familia.

De los siguientes aspectos relacionados con la sucesión, indique la opción que en su opinión, represente mejor la realidad de su empresa, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo (Nunca se realiza)
2. En desacuerdo (Se realiza pocas veces con éxito)
3. Indiferente (No es un tema que le interese a la empresa)
4. De acuerdo (Se realiza varias veces con éxito)
5. Totalmente de acuerdo (Siempre se realiza)

	1	2	3	4	5
1. En el proceso de sucesión, el predecesor tiene funciones como asesor del nuevo sucesor.					
2. El predecesor muestra interés en la identificación y formación del nuevo sucesor familiar en la empresa.					
3. Se está en proceso o se tiene definida a la persona (familiar) quien será el sucesor de la siguiente generación.					
4. El sucesor familiar definido, tiene experiencia en otras empresas y/o tiene educación en dirección de empresas.					
5. Se percibe una buena relación entre los directivos familiares.					
6. Se disponen de canales adecuados de comunicación, que mejoran las relaciones entre los miembros de la familia.					
7. Se cuenta o está en proceso de definir un plan formal de sucesión, el cual cubre el próximo traspaso generacional.					
8. Se tienen definidas las pautas para el proceso de selección del nuevo sucesor.					
9. La siguiente generación se encuentra alineada con los objetivos de la empresa.					
10. La cultura empresarial es un factor importante que ha influido en el proceso de sucesión.					
11. El perfil competitivo del nuevo sucesor, garantizaría una mejora en los resultados.					

B) Desempeño Financiero

Se entiende por “**Desempeño financiero**” a las medidas para analizar los resultados de una entidad, dirigida a evaluar la rentabilidad de la misma, la cual está afectada por factores como el crecimiento en las ventas por desarrollo de mercados o de productos; aumento de cuota de mercado; aumento de capacidad de planta o disminución de costos.

De los siguientes aspectos relacionados con el desempeño financiero, indique la opción que en su opinión, represente mejor la realidad de su empresa, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo (Nunca se realiza)
2. En desacuerdo (Se realiza pocas veces con éxito)
3. Indiferente (No es un tema que le interese a la empresa)
4. De acuerdo (Se realiza varias veces con éxito)
5. Totalmente de acuerdo (Siempre se realiza)

	1	2	3	4	5
1. La rentabilidad sobre los activos (Utilidad operativa / Activos totales) ha mejorado entre los años 2016 y 2018.					
2. El margen EBITDA (EBITDA / Ventas) ha mejorado entre los años 2016 al 2018.					
3. Los resultados obtenidos por la empresa, han incrementado el patrimonio familiar entre los años 2016 al 2018.					
4. La rentabilidad sobre el patrimonio neto (Utilidad neta / Patrimonio neto) ha mejorado entre los años 2016 y 2018.					
5. Se ha logrado un crecimiento importante en las ventas, entre los años 2016 al 2018.					
6. Se han desarrollado nuevos productos y/o mercados, entre los años 2016 al 2018.					
7. Se ha alcanzado un aumento en la cuota del mercado entre los años 2016 al 2018.					
8. Se ha aumentado la capacidad de la planta mediante la adquisición de maquinaria, entre los años 2016 al 2018.					
9. Las innovaciones realizadas en productos, procesos o gestión han impactado de modo significativo en los resultados empresariales.					

C) Riqueza socioemocional

336

Se entiende por “**Riqueza socioemocional**”, como aquel indicador que busca medir aspectos socio-emocionales, los cuales pueden afectar las decisiones en las empresas familiares; estos factores son: preservación de las necesidades afectivas de la familia; identidad; perpetuidad de la dinastía familiar en el sector, las relaciones sociales de la empresa; el apego emocional de los miembros de la familia, entre otras.

De los siguientes aspectos relacionados con la riqueza socioemocional, indique la opción que en su opinión, represente mejor la realidad de su empresa, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo (Nunca se realiza)
2. En desacuerdo (Se realiza pocas veces con éxito)
3. Indiferente (No es un tema que le interese a la empresa)
4. De acuerdo (Se realiza varias veces con éxito)
5. Totalmente de acuerdo (Siempre se realiza)

	1	2	3	4	5
1. La preservación del control de la familia, es un objetivo importante para los directivos familiares.					
2. La mayor parte de las posiciones ejecutivas, están ocupadas por miembros de la familia.					
3. Existe un fuerte sentido de pertenencia de los miembros de la familia con la empresa.					
4. Los directivos se muestran activos en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario.					
5. Los contratos con los proveedores son basados en relaciones a largo plazo con la empresa.					
6. Los lazos emocionales, normalmente afectan el proceso de toma de decisiones.					
7. Los Directivos familiares, se preocupan más en el bienestar de los trabajadores que buscar incrementar la rentabilidad.					
8. Las medidas financieras son la única medida para determinar el éxito de la empresa.					
9. La intención de transferir la empresa a futuras generaciones es un objetivo importante.					
10. Existe la posibilidad de que los miembros de la familia, consideren la venta de la empresa.					

Anexo 4

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

337

I. DATOS GENERALES.

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: QUEVEDO MEJOS MARIA ISABEL BUSTAMANTE
- 1.2 Institución donde labora: Universidad del Pacífico
- 1.3 Título de la Investigación: "Influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima entre los años 2016 al 2018".
- 1.4 Nombre del Instrumento: Encuesta
- 1.5 Nombre del Investigador: Eduardo Rivero Ponce de León

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. Claridad	Está formulada con lenguaje apropiado					85
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia					98
4. Organización	Existe una organización lógica					95
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar la investigación					90
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					98
8. Coherencia	Entre los índices indicadores					98
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
- El instrumento debe ser mejorado antes de aplicarlo, y nuevamente valida

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93.90

Lugar y fecha: Lima, 15 de JUNIO del año 2019

Maria Isabel Quevedo Mejos

Firma del Experto Informante

DNI: 06016136

Anexo 4

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

338

I. DATOS GENERALES.

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: MALCA OSCAR ENRIQUE
- 1.2 Institución donde labora: Universidad del Pacífico
- 1.3 Título de la Investigación: "Influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima entre los años 2016 al 2018".
- 1.4 Nombre del Instrumento: Encuesta
- 1.5 Nombre del Investigador: Eduardo Rivero Ponce de León

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. Claridad	Está formulada con lenguaje apropiado					85
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia					85
4. Organización	Existe una organización lógica					100
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar la investigación					95
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos				85	
8. Coherencia	Entre los índices indicadores					85
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
- El instrumento debe ser mejorado antes de aplicarlo, y nuevamente valida

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 91.0Lugar y fecha: Lima, 18 de JUNIO del año 2019

Firma del Experto Informante

DNI: 077 30393

Anexo 4

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

339

I. DATOS GENERALES.

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: Rhóvez Passano Martha Adriana
- 1.2 Institución donde labora: Universidad del Pacífico
- 1.3 Título de la Investigación: "Influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima entre los años 2016 al 2018".
- 1.4 Nombre del Instrumento: Encuesta
- 1.5 Nombre del Investigador: Eduardo Rivero Ponce de León

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. Claridad	Está formulada con lenguaje apropiado					95
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia				80	
4. Organización	Existe una organización lógica				80	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					97
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar la investigación					90
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					93
8. Coherencia	Entre los índices indicadores					95
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
- El instrumento debe ser mejorado antes de aplicarlo, y nuevamente valida

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90.0

Lugar y fecha: Lima, 10 de junio del año 2019

Martha Passano

.....

Firma del Experto Informante

DNI: 0822172+

12/9/2019

Correo de UNIVERSIDAD DEL PACIFICO Docentes/Administrativos - RV: CITA ENCUESTA LOS HALCONES



Anexo 5
UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Eduardo Ruben Rivero Ponce De Leon <rivero_er@up.edu.pe>

340

RV: CITA ENCUESTA

Lucy Gaviño Perez-Uribe <lucyraquel19@hotmail.com>
Para: "rivero_er@up.edu.pe" <rivero_er@up.edu.pe>

4 de julio de 2019, 10:30

Estimado Sr.

Buenos días, le adjunto nuevamente lo indicado.

Favor sí es posible reenviarla a la brevedad

Saludos cordiales,

Lucy Gaviño

De: Lucy Gaviño Perez-Uribe <lucyraquel19@hotmail.com>

Enviado: miércoles, 19 de junio de 2019 11:43

Para: "rivero_er@up.edu.pe" <rivero_er@up.edu.pe>

Asunto: CITA ENCUESTA

Estimado Sr.

Buenos días, antes que nada agradecerle la atención que merezca la presente.

Sr. Eduardo Rivero Ponce de León, el Sr. Eduardo Rivero Ponce de León trabajó como Gerente Financiero en Fibras Marinas S.A y en la actualidad labora como profesor principal en el Departamento Académico de Contabilidad en la Universidad del Pacífico.

El está solicitando tengan a bien concederle una entrevista para realizar una encuesta sobre la gestión y continuidad de las medianas empresas familiares en el sector pesca; es una encuesta sólo con fines académicos, la cual servirá como base un **tesis en estudio de doctorado en ciencias contable y empresariales.**

La encuesta contiene 60 preguntas, tiene una duración de 30 minutos como máximo y está dirigida al Gerente General o Gerente de Finanzas.

La encuesta es anónima, solo para los fines académicos, y no se va divulgar las respuestas en las tesis, ni los nombres de las empresas.

Se ofrece enviarles los resultados del informe y conclusiones de la encuesta.

Los temas de la encuesta miden la percepción del entrevistado sobre la empresa en los siguientes campos: Profesionalización, gobierno corporativo, planeamiento estratégico, sucesión, rendimiento y riqueza socio emocional.

Favor podrías confirmar si pueden recibir al Sr. Renán Tutaya Zevallos, Profesor Universidad del Pacífico, quien es la persona que se encargará de realizar la indicada encuesta.

Podría ser la cita el día que elija

Jueves 20.06.19 12.30 pm

Viernes 21.06.19 9.30 am

A la espera de su respuesta.

Saludos cordiales,

Lucy Gaviño Pérez Uribe

12/9/2019

Correo de UNIVERSIDAD DEL PACIFICO Docentes/Administrativos - RV: CITA ENCUESTA LOS HALCONES

990196307

2 archivos adjuntos

341

**CARTA PRESENTACION UNIVERSIDAD PACIFICO ENCUESTAS.pdf**

387K

**Encuesta v final v Renan encuestas May 2019 v 2 (Lucy Gaviño Perez-Urbe).docx**

47K

Anexo 6



Jesús María, 13 de mayo de 2019

A QUIEN CORRESPONDA

De mi mayor consideración.-


Tengo el agrado de dirigirme a usted con el propósito de presentar al profesor Eduardo Rivero Ponce de León, quien labora como profesor principal en el Departamento Académico de Contabilidad de la Universidad del Pacífico.

Además de sus múltiples responsabilidades académicas que ha venido y viene desarrollando a lo largo de su amplia y sólida trayectoria docente, se encuentra en la actualidad culminando su programa doctoral en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Respecto del mencionado programa, el profesor Rivero está realizando una investigación sobre la gestión en las medianas empresas cuyo título es "la influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima Metropolitana", cuyo producto final se constituirá en su tesis doctoral, y por lo que, precisamente, en esta línea y con fines estrictamente académicos y de investigación, requiere de información relativa a las empresas del referido sector.

Por lo anterior, deseo manifestar mi satisfacción con el arduo trabajo de investigación que el mencionado profesor viene cumpliendo y, en ese sentido, ruego la consideración en el apoyo que le permitirá finalizar con éxito este desafío doctoral.

Muy atentamente,


Dr. Edgar Alva Gonzales
Profesor Principal
Jefe del Departamento Académico de Contabilidad
Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad del Pacífico

12/9/2019

Correo de UNIVERSIDAD DEL PACIFICO Docentes/Administrativos - RV: ENCUESTA UNIVERSIDAD PACIFICO

**Anexo 7**
UNIVERSIDAD
DEL PACIFICO

Eduardo Ruben Rivero Ponce De Leon <rivero_er@up.edu.pe>

343

RV: ENCUESTA UNIVERSIDAD PACIFICO

Lucy Gaviño Perez-Uribe <lucyraquel19@hotmail.com>

30 de julio de 2019, 12:18

Para:

Eduardo Ruben Rivero Ponce De Leon <rivero_er@up.edu.pe>

De: Lucy Gaviño Perez-Uribe <lucyraquel19@hotmail.com>**Enviado:** martes, 30 de julio de 2019 12:16**Para:** ; Eduardo Ruben Rivero Ponce De Leon <rivero_er@up.edu.pe>**Asunto:** ENCUESTA UNIVERSIDAD PACIFICO

Estimado

Antes que nada agradecerle la atención que merezca la presente. El Sr. Eduardo Rivero Ponce de León, trabajó como Gerente Financiero en Fibras Marinas S.A. y en la actualidad labora como profesor principal en el Departamento Académico de Contabilidad en la Universidad del Pacífico.

Él está solicitando tengan a bien completar una encuesta sobre la gestión y continuidad de las medianas empresas familiares en el sector pesca; es una encuesta sólo con fines académicos, la cual servirá como base para una **tesis de doctorado en ciencias contables y empresariales**.

La encuesta contiene 60 preguntas; se estima le tome 15 minutos como máximo desarrollarla y está dirigida al Propietario, Gerente General o Gerente de Finanzas.

La encuesta es anónima , solo para fines académicos, y no se va divulgar las respuestas en las tesis, ni los nombres de las empresas. A continuación se le indica el enlace en donde puede responder la encuesta:

<https://forms.gle/Rdz9TuNHya79FiH8>

Se ofrece enviarles los resultados del informe y conclusiones de la encuesta.

Los temas de la encuesta miden la percepción del entrevistado sobre la empresa en los siguientes campos: Profesionalización, gobierno corporativo, planeamiento estratégico, sucesión, rendimiento y riqueza socio emocional.

Agradeciendo la espera de su respuesta.

Saludos cordiales,

Lucy Gaviño Pérez Uribe