



# **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y  
FINANZAS**

La sostenibilidad y su beneficio en los procesos de sucesión de las empresas  
familiares de comercio mayorista de Lince, 2023

## **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Banca y Finanzas

### **AUTOR(ES)**

Cespedes Lopez, Luis Alberto	0000-0002-7271-7540
Oshiro Penilla, Patricia Harumi	0000-0001-7473-0557

### **ASESOR(ES)**

Peralta Vega, Jorge Antonio	0000-003-2093-9982
-----------------------------	--------------------

**Lima, 16 de agosto de 2023**

*Este trabajo esta dedicado a mi familia que siempre confio en mi, brindándome aliento cuando las fuerzas me faltaban, para ellos es este logro profesional.*

*Luis Cespedes*

*Dedico este trabajo principalmente a mi familia, por darme mucho apoyo y sostenibilidad constantemente en lo momento difíciles para que no desista y logre cumplir mis objetivos académicos*

*Harumi Oshiro*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por guardarnos con salud todo este tiempo; a nuestras familias que nos acompañaron en este objetivo mostrando comprensión en todo momento. Además de ello, extendemos nuestra gratitud a nuestro asesor Jorge Peralta, por su apoyo y motivación en la realización del presente trabajo de investigación. El transcurso de investigación no ha sido fácil, nuevos métodos de enseñanza que aprender y aplicar, pero se logró cumplir el objetivo de culminar nuestro trabajo de suficiencia profesional con éxito.

## RESUMEN

Las empresas familiares son el tipo de empresas con mayor presencia en las economías a nivel mundial. Estas empresas son muy complejas por estar supeditadas a un equipo familiar. Un momento crítico en ellas es cuando el líder anuncia su retiro de la organización, pues los fundadores deberán traspasar conocimientos y valores a los nuevos integrantes de la familia que se van incorporando a los roles de liderazgo. Algunos estudios revelan que la tasa de mortandad en este tipo de empresa llega hasta el 70% aproximadamente al experimentar los procesos de sucesión de la primera a la segunda generación. A nivel global, las empresas familiares contribuyen sobremanera al desarrollo económico y social. En el Perú, estas empresas representan el 80% del tejido empresarial formal, contribuyen en un 60% a la generación de empleo y al PBI. Debido a la relevancia que tienen estas empresas en la economía, el presente trabajo de investigación se ha realizado bajo un enfoque cuantitativo y se enfoca en el diseño de un instrumento que ha sido validado por expertos aplicando la metodología del Alfa de Cronbach. Su fiabilidad indica que su diseño es de utilidad para futuras investigaciones para un estudio correlacional que permita conocer los beneficios de la sostenibilidad en los procesos de sucesión de las empresas familiares.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, empresas familiares, sucesión, gobierno corporativo, procesos de sucesión

## **ABSTRACT**

Family-owned companies are the type of companies with the greatest presence in the world's economies. These companies are very complex because they are dependent on a family team. A critical moment in them is when the leader announces his retirement from the organization, since the founders must transfer knowledge and values to the new members of the family who are joining the leadership roles. Some studies reveal that the mortality rate in this type of company reaches up to 70% approximately when experiencing the succession processes from the first to the second generation. Globally, family businesses contribute greatly to economic and social development. In Peru, these companies represent 80% of the formal business fabric and contribute 60% to employment generation and GDP. Due to the relevance of these companies in the economy, this research work has been carried out under a quantitative approach and focuses on the design of an instrument that has been validated by experts applying Cronbach's Alpha methodology. Its reliability indicates that its design is useful for future research for a correlational study to learn about the benefits of sustainability in the succession processes of family businesses.

**Keywords:** Sustainability, family businesses, succession, corporate governance, succession processes.

U201711287\_LUIS ALBERTO CESPEDES LOPEZ\_La  
sostenibilidad y su beneficio en los procesos de sucesión de  
las empresas familiares de comercio mayorista de Lince,  
2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>dadun.unav.edu</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>tel.archives-ouvertes.fr</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>cybertesis.unmsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>zagan.unizar.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.uta.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>upc.aws.openrepository.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## **TABLA DE CONTENIDOS**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. ESTADO DE CUESTIÓN</b>	<b>5</b>
2.1 Definición de empresa familiar	5
2.2 Los procesos de sucesión en la empresa familiar.	6
2.2.1 Sucesión de la propiedad:	8
2.2.3 Sucesión en la gestión:	9
2.3 La sostenibilidad	10
2.3.1 Los criterios de sostenibilidad.	10
2.3.1.1 Criterio Ambiental	11
2.3.1.1.1 Cambio climático:	12
2.3.1.1.2 Cuidado del agua:	12
2.3.1.1.3 Cuidado del medio ambiente:	12
2.3.1.2 Criterio Social:	12
2.3.1.2.2 Diversidad:	13
2.3.1.2.3 Acoso u hostigamiento sexual:	14
2.3.1.3 Criterio de Gobierno corporativo:	14
2.3.1.3.1 Responsabilidad fiduciaria del directorio:	14
2.3.1.3.2 Gobernanza de las partes interesadas (Stakeholders):	15
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>16</b>
<b>4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)</b>	<b>20</b>
4.1 Consideraciones éticas	20
4.2 Resultados sobre el coeficiente del Alfa de Cronbach	21
1. 4.3 Alfa de Cronbach	21
2. 4.4 Cálculo o fórmula del Alfa de Cronbach	21
4.5 Interpretación del coeficiente del Alfa de Cronbach	22
3. 4.6 Explicación del Resultado	23
4. 4.7 Fiabilidad del coeficiente del Alfa de Cronbach:	25
<b>5. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES</b>	<b>25</b>
<b>6. REFERENCIAS</b>	<b>25</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>28</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Porcentajes de empresas familiares a nivel mundial .....	1
<b>Tabla 2.</b> Número de empresas por rubros en el distrito de Lince, Lima.....	17
<b>Tabla 3.</b> Cálculo del porcentaje de empresas familiares del sector mayorista de Lince, Perú, 2023.....	18
<b>Tabla 4.</b> Tamaño de la muestra de enfoque cuantitativo .....	19
<b>Tabla 5.</b> Rangos del Alfa de Cronbach.....	23
<b>Tabla 6.</b> Características de miembros de empresas familiares encuestadas .....	24
<b>Tabla7.</b> Cuadro de resultado del coeficiente de Alfa de Cronbach.....	2

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Los procesos de sucesión en la empresa familiar .....	<b>8</b>
<b>Figura 2.</b> Criterios de sostenibilidad.....	<b>11</b>

## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan uno de los principales actores en la economía global desde tiempos atrás (Islam et al., 2022). En los Estados Unidos de América (EUA), las empresas familiares representan el 80% del total de las empresas privadas, en España el 88.8%, en China el 84.5% y en la India el 79% (González & Olivie, 2018). Asimismo, Tapies (2011) sostiene que en EUA el 96% del tejido empresarial está compuesto por las empresas familiares y en Europa aproximadamente el 79%. A nivel de la región Latinoamérica, en economías como Brasil el porcentaje de empresas familiares es de 77% (Fuller et al., 2021), en Ecuador es de 86% (Camino-Mogro & Bermudez-Barrezueta, 2018), en Colombia 70% (Hernández-Trasobares & Galve-Górriz, 2020) y en Chile está entre el 50 y 60% (Arias et al., 2019). En la Tabla 1 se organiza el porcentaje de este tipo de empresas en los diferentes mercados económicos.

**Tabla 1**

*Porcentajes de empresas familiares a nivel mundial*

<b>País</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Autor</b>
Estados Unidos	80.0%	González & Olivie, 2018
España	88.8%	González & Olivie, 2018
China	84.5%	González & Olivie, 2018
India	79.0%	González & Olivie, 2018
Brasil	77.0%	Fuller et al., 2021
Ecuador	86.0%	Mogro y Barrezueta, 2018
Colombia	70.0%	Hernández et al., 2020
Chile	86.0%	Arias, 2019
Perú	80.0%	BID/AEF/CCL, 2017

*Nota.* Los documentos de los autores mencionados en la tabla, se encuentran registrados en la lista referencia.

De acuerdo a Redacción Perú 21 (2023) la Asociación de Empresas Familiares del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo, en el año 2017, en el país el 80% de las empresas son de origen familiar y proporcionan el 60% de empleos de todo el país. Por otro lado, Redacción Perú 21 (2023) menciona en su artículo que, estos datos fueron ratificados por la Cámara de Comercio de Lima quien señaló que las empresas familiares juegan un papel importante en la economía del país, ya que los fundadores tienen la obligación de traspasar conocimientos, experiencias e información para garantizar el futuro de la empresa. Asimismo, las empresas familiares ofrecen un gran aporte a las economías del mundo (Calabrò et al., 2021).

De acuerdo con estadísticas regionales, las empresas familiares representan entre 45% y 70% del Producto Bruto Interno (PBI) y generan un porcentaje similar de empleo (Martinez, 2010). De acuerdo con Chaudhary (2021), estas empresas representan entre el 50% y 75% del Producto Bruto Interno (PBI), lo que representa un motor importante del crecimiento de la economía mundial. A pesar de su importancia, la tasa de mortandad de las empresas familiares al afrontar sus procesos de sucesión entre la primera y segunda generación es superior al 70% (Camara de Comercio de Lima [CCL], 2017).

Como resultado del paso del tiempo, el proceso de sucesión se evidencia en una serie de etapas que ocurren regularmente en una empresa familiar afectando su continuidad a largo plazo (Pérez et al., 2007; Rivolta, 2018). Es así que el 70% de las compañías familiares fracasan al experimentar la sucesión de la primera a la segunda generación; sólo el 30% logran pasar a la segunda generación; y un 3% pasa a la tercera generación (Blumentrit et al., 2013). Asimismo, Mokhber et al. (2017) sostuvieron que solo alrededor del 3% de las empresas familiares sobreviven hasta la cuarta generación y más allá. A partir de este panorama, el presente trabajo tiene como objetivo principal validar un instrumento que permita recolectar información fiable para conocer los beneficios de la sostenibilidad en los procesos de sucesión de las empresas familiares.

Debido a la complejidad de la relación familia y empresa, las compañías familiares presentan una alta tasa de mortalidad (Andersson, 2018). En esta misma línea, Dodero (2015) sostiene que el 70% de las empresas familiares que son dirigidas por los hijos del fundador desaparecen cuando éste fallece. Asimismo, Lušňáková et al. (2019) sostiene que solo el 30% de las empresas familiares logran una sucesión exitosa hacia la segunda generación, de 10% a 15% sobrevive a la tercera y entre el 3% al 5% logra continuar a la cuarta generación.

En 2019, la United Nations Conference On Trade And Development (UNCTAD) y la Family Business Network (FBN) realizaron el Proyecto *Family Business for Sustainable Development* (FBSD) con el objetivo de que las empresas familiares alcancen la sostenibilidad en su planeamiento empresarial. Este primer proyecto tuvo como objetivo principal conceder a las empresas familiares herramientas para aportar a la sostenibilidad, promover la inversión, asegurar el éxito y cuidar del planeta para las futuras generaciones (Zhan, 2021).

Para diferenciar la importancia de la sostenibilidad y sus criterios se identificará cada uno de ellos (García, et al. 2021). Autores como Lizot et al. (2021) y Zahra et al. (2007) han publicado sobre una variedad de temas relacionados con las empresas familiares incluidos los conflictos, la gobernanza, la innovación, el género, el origen étnico, el desempeño, la sucesión, la influencia familiar, el capital familiar, el liderazgo, la gestión y las teorías existentes; sin embargo, los aspectos de sostenibilidad resultan también de gran relevancia.

Al hablar de sostenibilidad abarcamos los temas vinculados a los criterios del medio ambiente, los aspectos sociales y de gobierno corporativo (Hsueh, 2018). El Pacto Global de las Naciones Unidas en el año 2004, mencionó a la sostenibilidad para destacar su valor en los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo en el desempeño de los negocios (International Finance Corporation [IFC], 2023). En este sentido, la sostenibilidad comprende la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales sin afectar a las necesidades de las generaciones futuras (Ntoun et al., 2019).

Herrera y Heras-Rosas (2020) señalan que la sostenibilidad está relacionada con la sucesión de las empresas familiares al fortalecer la transmisión de una empresa sana para las siguientes generaciones. Por lo que se debe tener en cuenta las motivaciones de los sucesores al iniciar los procesos de sucesión para identificar diferentes condiciones y lograr el éxito futuro de la empresa (Porfirio et al., 2020). Por ejemplo, en *Les Hénokiens*, la asociación de empresas familiares más longevas del mundo, las características principales de las empresas que la conforman es tener al menos 200 años de antigüedad, buena salud financiera, y que sus líderes sean los familiares de los fundadores (Viellard s.f.).

La longevidad de las empresas familiares que integran a *The Hénokiens* se debe a la transmisión de sus valores familiares, conocimientos, enseñar el respeto por las personas, y sobre todo destacar en la actitud que se debe tener hacia la sociedad. Para ello, es importante establecer un ambiente propicio para la continuidad de la empresa familiar, el cual dependerá

de las pautas de la dirección de la organización basados en los principios y el compromiso profesional de los miembros de la familia (Creta & Gross 2020).

En las empresas familiares es importante destacar los roles de múltiples factores que influyen en la gestión y sus procesos de sucesión (Yang et al., 2022). El traspaso o sucesión de las empresas a las siguientes generaciones es un tema muy complejo y exige una preparación meticulosa para su correcta determinación (Dayan et al., 2019). Por ello, la nueva generación de sucesores deberá centrarse en realizar los esfuerzos necesarios para continuar con el legado de los fundadores (Nandhi et al., 2019). Asimismo, la transferencia de conocimiento es reconocida como una parte importante del proceso de sucesión de la empresa familiar (Bell & Pham 2021).

Según (Herrera & Heras-Rosas, 2020), dentro de las características de los procesos de sucesión está la transmisión de una diversidad de valores, experiencias y personalidades que se transfieren a los miembros de la empresa. Además, partes relacionadas con la resolución de decisiones, acuerdos con el medio ambiente y mantener la mejor relación entre cliente–proveedor (Somboonvechakarn et al., 2022). Este tipo de empresa se distingue por el deseo de transmitir un negocio saludable a las generaciones futuras, lo que conduce a decisiones encaminadas a asegurar la permanencia de la empresa y en la mayoría de los casos se traduce en éxito empresarial (Herrera & Heras-Rosas, 2020).

Uno de los beneficios de la sucesión efectiva es que conduce a la sostenibilidad de la empresa familiar en un proceso hacia la continuidad de la preservación de liderazgo y la propiedad en la familia (Pricewaterhousecoopers [PWC], 2022). Autores como Peráček et al. (2020) y Machek et al. (2013) enfatizan que el desarrollo y la sostenibilidad del negocio deben ser prioridad para las familias propietarias. De acuerdo con Tisdell (2005), la sostenibilidad económica se define como el mantenimiento de la existencia de una organización, el bienestar intergeneracional y la continuidad del negocio. Debido a ello, la formación de la próxima generación es un paso necesario hacia la sostenibilidad, ya que esto dependerá del compromiso intergeneracional, es decir, de los procesos de sucesión familiar (Singapore Management University, 2015).

A pesar del incremento de grandes empresas el modelo familiar se mantiene; otro beneficio, es que las empresas familiares contribuirán significativamente a la creación de riquezas (Herrera & Heras-Rosas, 2020) La sucesión en las empresas familiares suele

entenderse como la función de asegurar un patrimonio biológico, social o material para las generaciones futuras (Burton et al., 2022). Esto significa que las empresas familiares pueden adoptar estrategias de responsabilidad social corporativa y equilibrar las demandas de las partes interesadas internas y externas (García et al., 2021).

En este sentido, el desarrollo del presente trabajo de investigación plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué beneficios aporta la sostenibilidad en los procesos de sucesión de las empresas familiares de comercio mayorista de Lince?. Además de conocer la importancia y la necesidad de adoptar la sostenibilidad en los procesos de sucesión de dichas empresas. Para ello, se han organizado cuatro secciones en las que se describirán los aspectos generales de la investigación. En el primer capítulo, se describe el estado de la cuestión para precisar aspectos como lo que se entiende por empresa familiar, la sostenibilidad ambiental, social y del gobierno corporativo. En el segundo capítulo, se dan detalles de la metodología de trabajo. En el segundo capítulo, se explica el instrumento de investigación diseñado para indagar las empresas familiares. En el último, se presentan las conclusiones a las que llega esta investigación.

## 2. ESTADO DE CUESTIÓN

### 2.1 Definición de empresa familiar

Una empresa es familiar cuando los integrantes de la familia poseen al menos el 50% del capital y por lo menos un miembro de ella es parte del gobierno de dicha empresa (Ramalho et al., 2018). Una opinión recurrente es que, si existe una influencia familiar, esta impactaría en el proceder de la empresa (Miroshnychenko & De Massis, 2022), pues la persona que gestionará la empresa debe ser parte de la familia, ser accionista mayoritario y tener por lo menos el 50% de sus acciones. A ello, Li et al. (2023) complementa que los familiares deben hacerse cargo de puestos en la gerencia o en el accionariado. Además, el estudio de los métodos de internacionalización de empresas familiares tiene diferentes opiniones para definirlas, ya sea en función a la relación que presentan con sus integrantes o con las variables como la organización, comportamiento organizacional y gestión de la empresa (Cano et al., 2017).

Una característica de una empresa familiar es la unificación de la propiedad y la gestión, mientras que las empresas no familiares separan claramente la propiedad y la gestión (Magrelli et al., 2022). Es importante ahondar en la relación que tienen los integrantes de las empresas familiares, la cual deberá ser la mejor de manera que se traspase el conocimiento, los valores y compromisos de interacción social para prosperar (Guidice et al., 2013). Además, cualidades como la capacidad de sacrificio, la cooperación, la dedicación y sobre todo los valores entre los integrantes de una familia genera confianza y credibilidad para la toma de decisiones comerciales, lo que protege su reputación como base para para lograr el éxito en el tiempo (Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Las empresas familiares han destacado por su nivel de confiabilidad en temas financieros a largo plazo y por su preocupación en cuanto a la reputación empresarial. Estos dos aspectos van de la mano para fortalecer las relaciones entre los miembros de la empresa y lograr el éxito organizacional (Sageder et al., 2018). Haciendo una comparación con las empresas no familiares, Bloom y Van plantean que es más probable que estas utilicen técnicas modernas de gestión, implementación y eficiencia para ser más innovadoras (Bloom & Van, 2007, como se cita en Ahrens et al., 2015).

La continuidad empresarial es un tema fundamental para los integrantes de las familias, tiene como finalidad esencial el continuar con el legado en el tiempo. Por ello, discutir sobre generaciones en las empresas familiares se ha convertido en un punto

importante en el ámbito de las ciencias sociales para aclarar los diferentes factores que afectan a este tipo de empresa (Magrelli et al., 2022). El pensamiento tradicional sobre las generaciones en la empresa familiar, es que el trabajo y esfuerzo de los fundadores se pierden con el paso del tiempo, ya que aproximadamente el 24% de empresas familiares buscan continuar con la siguiente generación (Kislik, 2022). Así, la segunda generación deberá centrarse en el objetivo y patrón de los fundadores sin dañar la estructura. Además, el propósito, la conducta, las estrategias y la aptitud que envuelven a los integrantes de la familia influye de manera determinante en el desempeño de la empresa (Porfírio et al., 2020).

Cuando las empresas familiares logran realizar cambios inteligentes dentro de la empresa (como profesionalizar la gestión) es posible prepararla de manera positiva para ser recibida por la siguiente generación (Jaffe & Grubman, 2020). Según Artega y Menéndez-Requejo (2017), la implementación de un protocolo familiar ayuda significativamente en la sucesión de la empresa, fortaleciendo la convivencia en la familia y aumentando el desarrollo de la misma. Otro factor clave en la longevidad de las empresas familiares es el espíritu emprendedor y de pertenencia para llegar a las nuevas generaciones con el mismo deseo activo de los fundadores de la compañía. Para las empresas familiares, es un reto fundamental el momento de seleccionar nuevos integrantes (Schell et al., 2022).

## **2.2 Los procesos de sucesión en la empresa familiar**

El proceso de sucesión comúnmente comienza cuando el sucesor ingresa al negocio, independientemente de su posición o jerarquía, y termina cuando él o ella tiene el control total cuando el titular se jubila (Yuan, 2019). Este proceso se basa en reorganizar a los miembros de la familia, en especial a los que desarrollarán el papel de mando y dominio dinámico. (Davis & Tagiuri, 1989).

Sin embargo, la brecha en la literatura exige una mayor integración de las teorías del emprendimiento y la empresa familiar para comprender este proceso (Nordqvist et al., 2013). Un estudio cualitativo de empresas familiares realizado por Ungerer y Mienie (2018) indica una importante necesidad de desarrollar una mentalidad emprendedora para los sucesores, o será difícil que la empresa dure hasta la próxima generación.

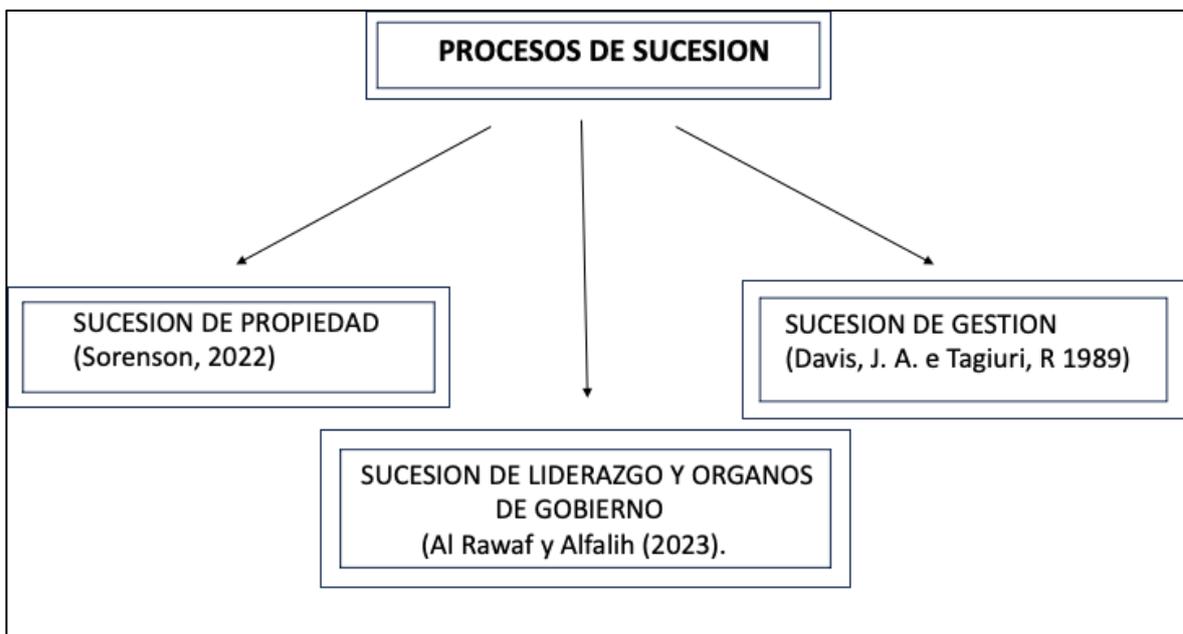
Para lograr su continuidad las empresas familiares deben adaptarse a nuevas tecnologías, procesos de calidad para contribuir al éxito transgeneracional (Basadur et al., 2013). De igual manera, los posibles sucesores tienen la obligación de prepararse para ser

propietarios responsables que actúen con el mejor interés con la empresa, los empleados y la comunidad, desarrollando un plan de competencias que será evaluado regularmente por los titulares con el directorio, para proporcionar un desafío saludable con un sentido de disciplina para los miembros de la familia (Koeberle-Schmid et al., 2014).

Al hablar de los procesos de sucesión en la empresa familiar nos referimos a este en tres niveles: (i) Procesos de sucesión de la propiedad (Sorenson et al., 2022), (ii) proceso de sucesión de liderazgo y órganos de gobierno (Al Rawaf & Alfalih, 2023); y (iii) procesos de sucesión de gestión (Davis & Tagiuri, 1989).

### Figura 1

*Los procesos de sucesión en la empresa familiar*



#### 2.2.1 Sucesión de la propiedad

Una empresa familiar es considerada como una comunidad de experiencias y aprendizaje que son el cimiento para el crecimiento de la misma. La mayoría de estas empresas tienden a tomar decisiones de manera muy conservadora anhelando mantener el control y prosperar en el tiempo (Abhishek et al., 2023). Además, están fusionadas en un entendimiento que se transmite de generación en generación (McAdam et al., 2023). Por ello, existe relación entre el capital social de la empresa, establecido en principios y la sucesión de la propiedad familiar, es decir, las reglas familiares éticas basados en el

desarrollo de la empresa y soporte a la sociedad provocarán lazos familiares muy positivos de una generación a otra (Sorenson et al., 2022).

La sucesión de la propiedad es ceder toda o parte de la empresa a los siguientes herederos incluyendo los activos, aspectos legales, regímenes fiscales y tradiciones (Davis & Tagiuri, 1989). Al hablar de ceder las acciones a la siguiente generación, se debe tener en cuenta el sentimiento de posesión que tiene el líder con la empresa considerándola como suya, esto ayuda a entender por qué los dueños y miembros de las empresas familiares están atados psicológicamente a la empresa teniendo fuertes lazos de conexión con el negocio (Brundin et al., 2023). Según Al Rawaf y Alfalih (2023), a pesar de que la sucesión ocurra en diferentes escenarios, la decisión final de la continuidad de la empresa dependerá únicamente de los sucesores adecuados, ya que prevalecerá el análisis de la postura financiera de la empresa y de sus objetivos personales.

### **2.2.2 Sucesión en el liderazgo de los órganos de gobierno**

La sucesión en el liderazgo de los órganos de gobierno comprende la sucesión en el consejo de familia y el directorio. La sucesión en el consejo de familia tiene como objetivo participar como intermediario en la solución de dificultades que atraviese la empresa transmitir valores, impulsar la participación de los miembros de la familia, crear ideas para el continuo desarrollo y así tomar las mejores decisiones para la administración de la misma (Al Rawaf & Alfalih, 2023).

La sucesión del liderazgo, se puede definir como el proceso mediante el cual los hijos deciden irse o quedarse en la dirección de la familia y la empresa (Spanevello, 2008). Asimismo, las tensiones intergeneracionales pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa familiar y provocar la fragmentación de la familia si se pasan por alto (Millward-Hopkins, 2022). Por otro lado, la investigación sociológica de Joshi et al. (2011) sugieren que dichas tensiones tengan una base temporal. De otro lado, Ancona et al. (2001) poniendo énfasis en el pasado, presente o futuro—su orientación temporal—tiene una gran influencia en sus procesos cognitivos, percepciones, comportamientos y toma de decisiones.

Por tanto, la ausencia de sucesores en el liderazgo implica también pérdidas culturales, el aniquilamiento progresivo de un saber hacer, de una forma o estilo de vida (Da Silva & dos Anjos, 2022). Además, el liderazgo de la empresa familiar probablemente cambiará después de la segunda o tercera sucesión familiar (Jaffe & Lane, 2004; Suess,

2014). Es por ello que el desarrollo de las empresas familiares de última generación suelen tener problemas en su liderazgo, encontrándose al mando de miembros de la familia sin importar su talento y conocimiento en la gestión de la empresa (Uchida et al., 2023). Por lo expuesto, es importante la transferencia de conocimiento y la comprensión de los valores tanto de la familia como de la empresa, si se comunican de manera eficiente y si los sucesores están dispuestos a prepararse tanto para el liderazgo como para la propiedad, lo cual hará posible una sucesión exitosa y sin problemas (Duran et al., 2016; Rau et al., 2019; Ungerer & Mienie, 2018).

Asimismo, Barrios (2013) señala que el directorio dentro de una empresa tiene como tarea enfrentar las dificultades que se van presentando como crisis, renuncias o cualquier otro evento que afecte a la compañía. El directorio necesita un plan de sucesión para asegurar una mejor dirección y control de la gestión de la empresa. Una planificación deficiente en los procesos de sucesión conlleva a incrementar la mortandad de las empresas familiares. Ante situaciones en donde un miembro del directorio que se retira de la empresa tenga un lazo muy fuerte, ya sea familiar o amical, con los demás integrantes que aún permanecen, puede generar falta de independencia e imparcialidad frente a algún asunto debido al riesgo de persona clave (Gimeno, 2009). Además, si el directorio no tiene experiencia en desarrollar planes de sucesión, se recomienda contar con un profesional calificado que lo pueda realizar (Badiola, 2021).

### **2.2.3 Sucesión en la gestión**

Consiste en la transición de los responsables al mayor cargo ejecutivo de la empresa. Está marcada por la elección de un nuevo gestor (familiar o no) para dirigir el negocio (Davis & Tagiuri, 1989). La sucesión de la gestión en una empresa familiar se define como el traspaso de la gerencia general entre generaciones no limitándose a padres e hijos, sino más bien a la sustitución del gestor de la empresa familiar por un miembro de la familia (Yuan, 2019).

Los estudiosos de la empresa familiar describen la sucesión de la gestión como el acto de pasar la gerencia de un miembro de la familia a otro (Jaskiewicz et al., 2015). Asimismo, cuando una empresa familiar entra en una nueva generación se convierte en una estructura compleja con varias ramas familiares, diversos intereses y partes interesadas, y desafíos para mantener la colaboración y la eficacia (Jaffe & Lane, 2004).

## **2.3 La sostenibilidad**

La definición de sostenibilidad se relaciona con lograr cumplir las necesidades de los integrantes sin alterar la estabilidad de próximas generaciones. Con ello, se asegura un equilibrio entre la protección del medio ambiente, el crecimiento económico y el bienestar social (Kickbush, 2014).

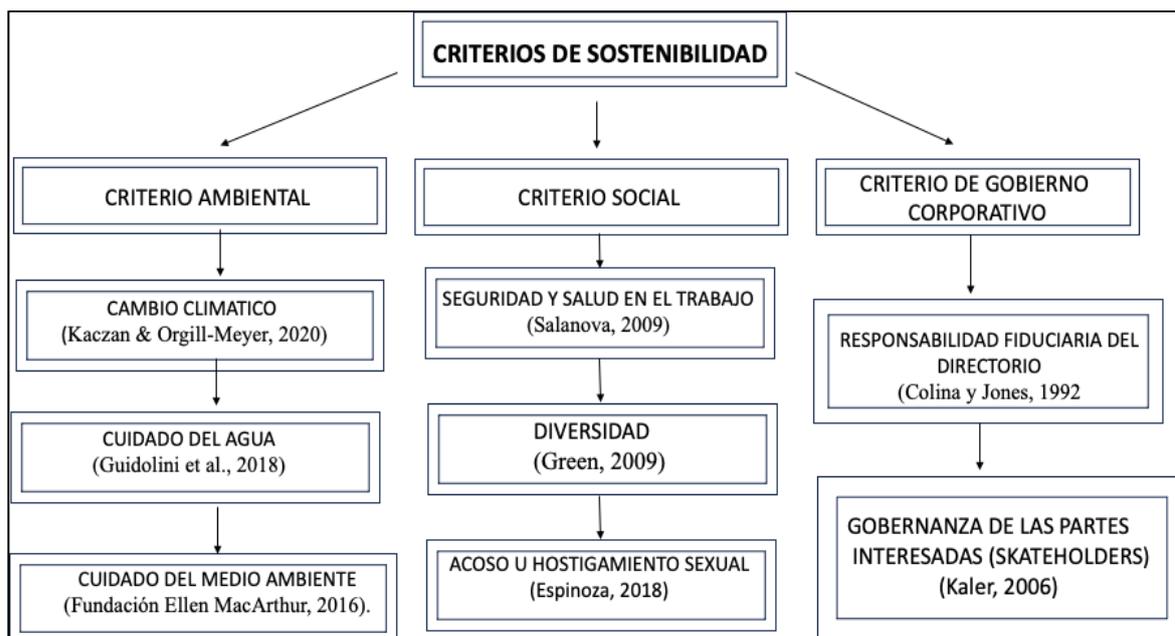
Desde una perspectiva de sostenibilidad, la influencia mutua, los sistemas sociales y ecológicos necesitan reflexionar sobre un reajuste del sistema de los límites socio técnicos a los límites ecológicos (Folke et al. 2010). Asimismo, la sostenibilidad debe centrarse en el bienestar humano y equidad dentro de una biosfera segura. Por otro lado, Randers et al. (2018) señalan que muchas organizaciones toman medidas estrictas para limpiar y desinfectar a la sociedad a través de sus sistemas de gestión ambiental.

### **2.3.1 Los criterios de sostenibilidad**

En tiempos de incertidumbre y múltiples crisis superpuestas, el éxito de los criterios de sostenibilidad (la idea de que las empresas deben incorporar aspectos ambientales, sociales y de gobernanza de buen desempeño) está creciendo de manera constante (Corsalini, 2023). Los criterios que conforman la sostenibilidad son: (i) el criterio ambiental, (ii) el criterio social y (iii) el criterio de gobierno corporativo. Esta organización se resume en la Figura 2.

### **Figura 2**

*Criterios de sostenibilidad*



### 2.3.1.1 Criterio ambiental

Se da cuando la explotación de recursos naturales guarden impactos positivos con el cuidado del medio ambiente (Zarta, 2018). Asimismo, es importante señalar que la cumbre de Río de Janeiro en el año 2012, consiguió que 193 países se comprometieran a seguir el programa de la ONU 2012, disminuyendo riesgos ambientales. Por tal motivo, recientemente los investigadores se han interesado por comprender el impacto de los entornos empresariales en las estrategias de sostenibilidad (Chen et al., 2017).

Entre los principales criterios ambientales se encuentran los siguientes: (i) cambio climático, (ii) cuidado del agua, y; (iii) cuidado del medio ambiente. A continuación, se explican los principales criterios ambientales:

#### 2.3.1.1.1 Cambio climático

Los factores de complicación incluyen la velocidad a la que comienzan los impactos climáticos. Si bien las perturbaciones, como el cambio climático, pueden dejar a las personas inmóviles sin querer y carecer de los recursos necesarios para sostener las opciones de migración, los eventos de evolución lenta, como las sequías prolongadas, pueden conducir a la migración internacional (Kaczan & Orgill-Meyer, 2020).

### **2.3.1.1.2 Cuidado del agua**

En las últimas décadas se han realizado notables esfuerzos para medir la sostenibilidad del agua a distintas escalas (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2020; Fonseca et al., 2017). Asimismo, la escala de desempeño de los índices de sustentabilidad se define subjetivamente en los índices de sustentabilidad del agua (Guidolini et al., 2018). A pesar de estos esfuerzos, actualmente todavía existe la necesidad de establecer un marco unificado para cuantificar la sostenibilidad a través de indicadores, especialmente en el complejo contexto que viven los países en desarrollo entorno a la gestión del agua. Sin embargo, la evaluación de la sostenibilidad del agua requiere la unificación de sus subsistemas en el proceso de toma de decisiones, lo cual suele estar respaldado por indicadores, índices y sistemas de indicadores para transmitir la información necesaria (Da Silva et al., 2020).

### **2.3.1.1.3 Cuidado del medio ambiente**

El principal uso del plástico es como embalaje de mercancías que tiene una vida útil corta y es de un solo uso, lo cual representa un alto índice de producción y desperdicio. Fundación Ellen MacArthur (2016) indica que el 32% de los envases de plástico producidos en todo el mundo todavía terminan en el medio ambiente.

### **2.3.1.2 Criterio social**

Los criterios sociales hacen referencia a la correspondencia que existe entre la empresa y la sociedad abarcando leyes laborales y manejo de las comunidades locales (Montejo et al., 2020).

Asimismo, comprende un proceso transparente e interactivo, a través del cual los actores sociales y las innovaciones se vuelven de manera mutua susceptibles unos con otros, con miras a ser aceptables en base a una práctica comercial ética. La sostenibilidad y la innovación de los productos ayuda a la entrada de la tecnología en nuestra sociedad (Schomberg, 2011). Así, la sostenibilidad se presenta como un medio para lograr una ventaja competitiva sobre los demás mediante la integración de las dimensiones ambiental y social en la rentabilidad (Sroufe, 2017).

Entre los principales criterios sociales se encuentran los siguientes: (i) seguridad y salud en el trabajo, (ii) diversidad, y; (iii) acoso u hostigamiento sexual. A continuación, se explicarán los principales criterios sociales.

#### **2.3.1.2.1 Seguridad y salud en el trabajo**

Después de la pandemia, los responsables de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones están más preocupados por la salud y el bienestar físico de sus empleados. Este creciente interés conduce a la implementación de prácticas laborales más saludables, como la promoción del apoyo social, el diseño e implementación de políticas de prevención del acoso laboral, etc. (Salanova, 2009). Asimismo, el objetivo de los sistemas de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, es dotar a la Organización Internacional del Trabajo - OIT de un método para evaluar y gestionar los riesgos en el lugar de trabajo que mejore los resultados en la prevención de accidentes y enfermedades laborales (Organización Internacional del Trabajo [OIT] ,2011).

#### **2.3.1.2.2 Diversidad**

En relación a la desigualdad de género, las razones son, por ejemplo, la división sexual del trabajo, la existencia de estereotipos, la división del espacio público y privado, el diferente estatus social y el uso del poder (Barragán et al., 2016). Asimismo, hay varios desafíos asociados con el estudio de la diversidad religiosa. Primero, una dificultad es la capacidad de definir qué fenómenos o manifestaciones cuentan como religiosos, considerando los límites siempre complejos y fragmentados (Flores, 2017). Por otro lado, en la diversidad demográfica, se ha observado en todo el mundo que las diferencias culturales múltiples y distintas entre los inmigrantes y los miembros de la sociedad de acogida aumentan la probabilidad de conflicto entre grupos (Green, 2009).

#### **2.3.1.2.3 Acoso u hostigamiento sexual**

De acuerdo con Espinoza (2008) son considerados como acoso sexual : la violencia física, tocamientos, orientación sexual, manoteo sexual. Asimismo, muchas veces las víctimas optan por callar por miedo a perder su trabajo y a no recibir ayuda por parte e la empresa (Choate, 2003).

### **2.3.1.3 Criterio de gobierno corporativo**

Las organizaciones de hoy en día se están dando cuenta cada vez más de que cambiar su enfoque de la función al proceso puede mejorar su competitividad (Harmon & Garcia, 2020). Asimismo, como resultado, las organizaciones se están centrando en enfoques basados en procesos, incluida la gestión de procesos comerciales (Harmon & Garcia, 2020). Por otro lado, alude a las prácticas de gobierno corporativo resaltando la composición del directorio, políticas empresariales (salario, normas internas), temas fiscales, etc (Montejo et al., 2020).

Entre los principales gobierno corporativo se encuentran los siguientes: (i) responsabilidad fiduciaria del directorio, y; (ii) gobernanza de las partes interesadas. A continuación, se explican los principales criterios de gobierno corporativo.

#### **2.3.1.3.1 Responsabilidad fiduciaria del directorio**

Los miembros del directorio al momento de la toma de posesión de su función (ya sean directores familiares, externos o directores independientes) son reacios a cumplir con su deber fiduciario de desafiar el estado actual de la administración y proteger a las partes interesadas. Dichos directores pueden ser impulsados por su propio interés en comprometer los intereses de las partes interesadas (Jain & Zaman, 2020).

#### **2.3.1.3.2 Gobernanza de las partes interesadas (stakeholders)**

Kaler (2006) sostuvo que un enfoque de partes interesadas para el gobierno corporativo y la responsabilidad social son más o menos sinónimos. Asimismo, la divulgación de empresas más sostenibles y socialmente responsables, incluso si es voluntaria, puede iniciar la comunicación con partes interesadas más amplias, ayudar a las empresas a ganar confianza y legitimidad, y construir alianzas con estas partes interesadas. (Benn & Bolton, 2011; Carrol & Shabana, 2010 ; Park & Brorson, 2005; Windolph *et al.*, 2014).

Por otro lado, los informes de responsabilidad corporativa (RSC) aún no forman parte de los informes financieros, pero existe evidencia de que esta información puede influir en el desempeño financiero (Akisik & Gal, 2014).

Los gerentes tienen marcos de orientación limitados sobre cómo involucrar a los consumidores con la sustentabilidad en los mercados internacionales (Zeriti et al., 2014). Además, algunas investigaciones examinan varios tipos de comportamiento proambiental, como el reciclaje, la reducción de desechos y la compra de productos amigables con el medio ambiente, los estudios sobre el papel del activismo de sostenibilidad ambiental siguen siendo escasos, poco integrados y mal definidos (Dono et al., 2010). Estudiar comportamientos que demuestran fuerza colectiva a través de la participación en movimientos sociales y causas ambientales es importante para un desarrollo sostenible más efectivo (Paço & Rodrigues, 2016).

López (2013), indica que el comportamiento social de una empresa está ligada al marketing, calidad laboral y protección de la naturaleza. De igual manera, Martínez, Vera y Vera (2015) señalan que las tareas frecuentes de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) se encuentran orientadas al código de conducta y a la conservación del medio ambiente, no obstante, las funciones laborales y la relación con la sociedad no resultaron relevantes. Asimismo, debido a que las empresas tienden a adoptar estrategias que garantizan la supervivencia de las empresas y las rentas económicas a corto plazo, es razonable suponer que es menos probable que las empresas implementen una estrategia de RSE (Martínez-del-Río et al., 2015).

La preocupación por la degradación ambiental, que ha alcanzado niveles sin precedentes, ha originado que la sostenibilidad se convierta en un tema crucial para las sociedades, las políticas públicas y el sector privado (Varadarajan, 2014). Asimismo, se cuestiona el impacto humano y la gravedad de los problemas ambientales, como el cambio climático, la contaminación del agua y la extinción de animales (Poortinga et al. 2011).

### 3. METODOLOGÍA

La investigación se ha realizado bajo un enfoque cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos a través de la técnica de encuestas y el posterior análisis de estos. La investigación se desarrolla a través de la recolección de datos de campo de una muestra representativa seleccionada. Tiene un paradigma positivista con un alcance de la investigación correlacional porque se analiza la relación simple entre dos variables: la sostenibilidad y los procesos de sucesión de las empresas familiares de comercio mayorista de Lince.

El diseño de la investigación es no experimental, de tipo transversal debido a que la investigación se desarrolla en el año 2023. Hernández et al (2018) señalaron que una investigación no experimental – transversal describe variables y analiza su incidencia en un momento dado (p. 208). Además, este tipo de investigación evalúa una situación, comunidad o contexto en un punto de tiempo. Asimismo, Bernal (2020) indica que este diseño selecciona características y narra situaciones fundamentales del objeto de estudio.

Para la presente investigación tomaremos como población al número de empresas de comercio mayorista ubicadas en el distrito de Lince, Lima. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al tercer trimestre de 2022, existen 1977 empresas de comercio mayorista del distrito de Lince<sup>2</sup>, provincia y departamento de Lima (INEI, 2022) Ver Tabla 2.

**Tabla 2**

*Número de empresas por rubros en el distrito de Lince, Lima*

<b>Comercio al por mayor</b> (Rubro 46)	<b>Comercio al por menor</b> (Rubro 47)	<b>Venta y reparación de vehículos automotores y motocicletas</b> (Rubro 45)
1977 empresas	3824 empresas	261 empresas

*Nota.* Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, comunicación personal, 22 de marzo de 2023.

Asimismo, considerando que la presencia de las empresas familiares dentro del tejido empresarial en Europa es de 79%, en Estados Unidos de América de 96% (Tapies, 2011); en

la India el 79% (González et al., 2018); en países de América Latina como Brasil es de 77% (Fuller et al., 2021) y en el Perú es de 80% (Redacción Perú 21, 2023). Sobre la base de estas cifras, se ha tomado como referencia de población el equivalente al porcentaje del 80% referido por la AEF Perú, CCL y el BID. En este sentido, la población a considerar es de 1582 empresas de comercio mayoristas ubicadas en el distrito de Lince, Lima. Con relación a la muestra, esta investigación se enfocará en los decisores de estas 1582 empresas cuya posición dentro del sistema de la empresa familiar les permite tomar decisiones al considerar la sostenibilidad dentro de los procesos de sucesión de sus empresas familiares.

**Tabla 3**

*Cálculo del porcentaje de empresas familiares del sector mayorista de Lince, Perú, 2023*

<b>Número empresas del sector mayorista (INEI, 2023)</b>	<b>Porcentaje de empresas familiares en el Perú (BID 2017, CCL, 2023, AEF, 2017)</b>	<b>Población estimada de empresas familiares del sector mayorista de Lince</b>
1977	80%	1582

*Nota.* Adaptado de Inei 2023; BID 2017; CCL 2023; AEF 2017.

La muestra será de tipo probabilística, porque todos los elementos de la población tienen las mismas posibilidades de ser elegidos. Asimismo, la muestra ha sido elegida por medio de una selección aleatoria de las unidades de análisis (Hernández et al, 2018). En este sentido, para hallar la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde el significado de cada variable es el siguiente:

n = tamaño de la muestra poblacional a obtener

N = tamaño de la población, que este caso es 1,582

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza que será 2.58 (para representar el 99% de confianza)

$p$  = probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

$q$  = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (fracaso)

$e$  = límite aceptable de error muestral que será 0.5 (para representar el 5% de error muestral)

En la Tabla 4, se muestran los parámetros considerados para hallar el tamaño de la muestra.

**Tabla 4**

*Tamaño de la muestra de enfoque cuantitativo*

<b>Parámetro</b>	<b>Inserta valor</b>
N	1582
Z	2.58
p	0.7
q	0.3
e	0.5

**$n = 5.5752$**

Luego del cálculo obtenemos un resultado de 5.5752, es decir que para nuestra muestra tenemos que recolectar datos a los gerentes y ejecutivos de al menos seis empresas.

Las entrevistas semiestructuradas presentan un mayor grado de flexibilidad que las estructuradas, porque se basan en preguntas planificadas que pueden adaptarse a las necesidades de los encuestados. (Díaz-Bravo et al, 2013)

La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario con preguntas semiestructuradas, las cuales se aplicaron a los participantes del perfil elegido. El contenido de las respuestas obtenidas será resumido, codificado y preparado para su análisis (Hernández et al, 2018). Los participantes del presente estudio pertenecen a empresas familiares ubicadas geográficamente en el distrito de Lince, provincia y departamento Lima, en Perú pertenecientes al sector de comercio mayorista.

Los instrumentos de investigación utilizados para el presente trabajo de investigación son: (i) revisión enfocada en la literatura; (ii) cuestionarios semiestructurados y (iii) análisis

de datos. Los datos que se obtengan de los cuestionarios aplicados serán trasladados a un archivo Excel donde se realizará una tabulación y análisis estadístico que nos permita, después de haber analizado en forma individual cada respuesta, hacer un análisis general de los resultados.

El análisis de confiabilidad y validez del instrumento para la recolección de datos han sido validados por expertos profesionales relacionados al tema de investigación. La limitación de la investigación es el alcance, ya que solo en el análisis de las empresas familiares del sector de comercio mayorista en el distrito de Lince, en la provincia y departamento de Lima, en Perú. Las empresas seleccionadas aceptaron de manera voluntaria formar parte de la presente investigación. Asimismo, los participantes seleccionados fueron comunicados del consentimiento informado y brindaron su aceptación voluntaria al consentimiento informado (Anexo 1).

En la presente investigación se plantea como hipótesis que la sostenibilidad sí aporta beneficios al ser incluida en los procesos de sucesión de las empresas familiares de comercio mayorista de Lince, Lima. Por ello, se desarrolló una herramienta que permita validar cuestionario para un análisis correlacional para identificar el objetivo principal: conocer la influencia de los criterios de sostenibilidad en los procesos de sucesión de las empresa familiares peruanas. Adicionalmente, se busca lograr los objetivos específicos i) entender la importancia de adoptar los criterios de de sostenibilidad en los procesos de sucesión de las empresas familiares peruanas, y ii) analizar la necesidad de incluir los criterios de sostenibilidad en los procesos de sucesión en la empresas familiares.

La investigación garantizó a los entrevistados que la información recabada es de carácter confidencial y se mantendrá el anonimato de los participantes. En las encuestas no se considerará los nombres de las empresas participantes y sus representantes, codificándolos, con el objetivo de mantenerlos de manera confidencial. Adicionalmente, se les proporcionó una copia del documento de consentimiento informado queda en poder de los entrevistados.

## **4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Para validar el instrumento se ha utilizado la metodología del alfa de Cronbach, estructurando 25 preguntas que buscan determinar la correlación que existe entre el proceso de sucesión y la sostenibilidad. Dicha validación fue realizada con tres expertos (Ver Anexo 1).

El alfa de Cronbach tiene en cuenta la escala de Likert, la cual brinda una escala del 1 al 5, siendo la puntuación mínima 1 y la máxima 5. El cuestionario permite establecer si las preguntas son consistentes entre los ítems que lo componen con la finalidad de saber si éste es válido o no.

### **4.1 Consideraciones éticas**

Esta investigación está sujeta a las consideraciones éticas del Código de Ética para la Investigación Científica INV-COD-01 de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). El estudio incluirá entrevistas en profundidad con fines puramente académicos con una audiencia preseleccionada, cuyos nombres no serán revelados previa solicitud y permanecerán en el anonimato (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], 2017, p. 1).

### **4.2 Resultados sobre el coeficiente del Alfa de Cronbach**

Se exponen los principales hallazgos derivados de la aplicación del instrumento a la muestra piloto, la cual no incluye interpretación, opinión o implicancias frente a la pregunta de investigación. Destacamos los puntos mas relevantes de la investigación los cuales se presentarán en gráficos/tablas que seguirán una secuencia coherente impidiendo así la repetición de información de datos. (Ver Anexo 2). (Maese et al., 2016)

### **4.3 Alfa de Cronbach**

El coeficiente del Alfa de Cronbach es un coeficiente de corte estadístico que nos permite validar instrumentos, que tengan una connotación cuantitativa. Es decir, se obtienen datos para que se puedan convertir en números y poder aplicar este coeficiente (Sanchez, 2013). El coeficiente del Alfa de Cronbach calcula la congruencia interna o la fiabilidad de

un conjunto de ítems de investigación. Se utiliza esta estadística para puntualizar si una cantidad de conjuntos mide consistentemente la misma característica (Frost, 2022).

Asimismo, el coeficiente del alfa de Cronbach no es una examen estadístico, es un multiplicador de consistencia o confiabilidad. El alfa de Cronbach se puede escribir como una función del número de elementos de prueba y la intercorrelación promedio entre los elementos (Bonilla, 2006). De acuerdo con Ramos et al. (2015) y Gugiu et al. (2010), la confiabilidad es el grado en que un experimento, prueba o cualquier procedimiento de medición, corresponde a resultados bajo condiciones de prueba similares.

#### 4.4 Cálculo o fórmula del Alfa de Cronbach

$$\alpha = [\text{Ítems} / (\text{Ítems}-1)] * [1 - (\Sigma\sigma^2N / \sigma^2\Sigma\text{Ítems})]$$

Donde:

$\alpha$	=	Alfa de Cronbach
Items	=	Cantidad de Ítems
$\Sigma\sigma^2N$	=	Sumatoria de la Varianza de los sujetos
$\sigma^2\Sigma\text{Ítems}$	=	Varianza de la sumatoria de los ítems

Un cuestionario con escalas de Likert debe tener relación entre varianzas y covarianzas, en donde las preguntas son corroboradas y la muestra debe que cumplir con los criterios establecidos. Este coeficiente se calcula tomando la covarianza promedio y luego se divide por la varianza total promedio para obtener la proximidad de ellas. (Oviedo & Campo-Arias, 2005). Asimismo, el número de elementos (ítems) es un factor y el coeficiente del Alfa de Cronbach tiende a aumentar a medida que se agrega más elementos. porque el número de elementos (ítems) es un factor y el coeficiente del Alfa de Cronbach tiende a aumentar a medida que se agrega más elementos. (Oviedo & Campo-Arias, 2005)

#### 4.5 Interpretación del coeficiente del Alfa de Cronbach

El coeficiente del Alfa de Cronbach tiene una escala de cero a uno (Oviedo & Campo-Arias, 2005). Esto significa que posee una mayor fiabilidad cuando se acerca a uno, y una menor fiabilidad cuando esta mas cerca a cero. Si es (0) no hay correlación entre los elementos es decir, son totalmente independientes.

Cuando tiende a uno (1) indica que están perfectamente correlacionados la varianza y la covarianza. Conocer el valor de una respuesta proporciona información completa sobre los demás elementos.

**Tabla 5**

*Rangos del Alfa de Cronbach*

<b>RANGOS DEL ALFA DE CRONBACH</b>	
Alfa de Cronbach	Consistencia interna
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Buena
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

#### **4.6 Explicación del resultado**

Para el presente trabajo se usó una muestra de diez sujetos (encuestados), 25 elementos (ítems) y se utilizó la herramienta Microsoft Excel el cual nos sirve para calcular el coeficiente de confiabilidad. Se ingresó la información en todos los cuadros de la plantilla del Alfa de Cronbach con los datos recabados de las encuestas para obtener la sumatoria de la varianza de los sujetos y la sumatoria de varianza de los ítems. Se obtiene el resultado de la sumatoria de lo que cada sujeto contestó, se obtiene el promedio, de igual forma para los ítems lo cual arroja el resultado 0.9751649 y según la tabla de interpretaciones, el resultado obtenido arrojó una consistencia interna calificada de nivel excelente.

Al momento de determinar la validez del cuestionario a través de la metodología del Alfa de Cronbach, se tenía como primer dato que la muestra debía ser superior a seis personas. Por esta razón, para fortalecer la muestra, se optó por encuestar a diez personas que presentan las siguientes características:

**Tabla 6***Características de miembros de empresas familiares encuestadas*

<b>Razón Social</b>	<b>Codificación</b>	<b>Rol en la empresa familiar</b>	<b>Año de constitución</b>
Empresa familiar 1	EF_A_00001	Miembro de la familia y director	2002
Empresa familiar 2	EF_B_00002	Fundador y propietario	2019
Empresa familiar 3	EF_C_00003	Fundador y propietario	2006
Empresa familiar 4	EF_D_00004	Fundador y propietario	2019
Empresa familiar 5	EF_E_00005	Fundador y propietario	2018
Empresa familiar 6	EF_F_00006	Miembro de la familia y director	1986
Empresa familiar 7	EF_G_00007	Fundador y propietario	1998
Empresa familiar 8	EF_H_00008	Fundador y propietario	2010
Empresa familiar 9	EF_I_00009	Fundador y propietario	2015
Empresa familiar 10	EF_J_00010	Fundador y propietario	2013

Se plantea la fórmula en el excel para validarlo:

$$\alpha = \frac{\text{Ítems}}{\text{Ítems}-1} * [1 - (\frac{\sum \sigma^2 N}{\sigma^2 \sum \text{Ítems}})]$$

$$\alpha = \frac{42}{(42-1)} * [1 - (17.39 / 361.90)]$$

$$\alpha = 0.9751649 \text{ (Excelente)}$$

Luego de aplicar el instrumento debidamente validado en las diez muestras que hemos tomado, se obtuvo como resultado: 0.9751649 (Excelente).

#### **4.7 Fiabilidad del coeficiente del Alfa de Cronbach**

En el alfa de Cronbach el valor mínimo aceptable es 0.70 y el máximo es 0.99 , por arriba de ese valor se toma que hay duplicación en la información (validez). (Frost, 2022).

## 5. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

De la revisión de la literatura se concluye que las empresas familiares brindan gran aporte a nivel económico y social al desarrollo mundial, generan empleo y representan entre el 45 y 70% del PBI. y generan un porcentaje similar de empleo. En las empresas familiares, los fundadores deberán compartir conocimientos, experiencias e información a las siguientes generaciones para asegurar el futuro de la empresa.

En cuanto a la sucesión de la propiedad, se da de manera parcial o total del control de los activos de la empresa a la siguiente generación, transformando las relaciones de poder entre los miembros familiares. Por otro lado, la sucesión en el liderazgo de los órganos de gobierno comprende la sucesión en el consejo. Por otro lado, la sucesión en el liderazgo de los órganos de gobierno comprende la sucesión en el consejo de familia y el directorio.

En la sucesión en el consejo de familia el objetivo es participar como intermediario en la solución de dificultades que atraviese la empresa, transmitir valores e impulsar la participación de los miembros de la familia. En cuanto a la sucesión del directorio, éste necesita un plan para asegurar una mejor dirección y control de la gestión de la empresa, ya que una planificación deficiente en los procesos de sucesión conlleva a incrementar la mortandad de las empresas familiares. Finalmente, la sucesión de la gestión en una empresa familiar se define como el traspaso de la gerencia general entre generaciones no limitándose a padres e hijos, sino más bien a la sustitución del gestor de la empresa familiar por un miembro de la familia.

Las empresas familiares actúan con mayor transparencia y crean valor empresarial mediante el diseño de políticas de continuidad que permitan procesos de sucesión sostenibles dentro de la empresa y sus grupos de interés. Al implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, considerando los criterios ambientales y sociales, los propietarios son responsables y pueden tomar las decisiones correctas. Por ello, la decisión final sobre la continuación de la empresa depende únicamente de saber elegir al sucesor adecuado, ya que tendrá el poder de decidir como dirigir y gestionar su empresa familiar hacia el futuro, después que el predecedor le halla transferido el poder.

La sostenibilidad es la satisfacción de las necesidades actuales sin perjudicar a las generaciones futuras garantizando un equilibrio entre en la economía, la protección del medio ambiente y el bienestar en la sociedad. Los criterios de sostenibilidad son muy

importantes, ya que ayudarán al correcto uso de los recursos naturales y así tener impacto positivo sobre los ecosistemas en su conjunto. Por consiguiente los predecesores y los sucesores deben considerar estos criterios en sus procesos de sucesión, a fin de que la empresa de la familia continúe generando valor compartido sin perjudicar el medio ambiente, a las personas y a la economía. Por consiguiente los predecesores y los sucesores deben considerar estos criterios en sus procesos de sucesión, a fin de que la empresa de la familia continúe generando valor compartido sin perjudicar el medio ambiente, a las personas y a la economía.

El enfoque de esta investigación se enfocó en conocer si los métodos de recopilación de datos son confiables. El instrumento se trabajó con la metodología del Alfa de Cronbach a través de un cuestionario con 25 preguntas semiestructuradas que buscan determinar la correlación que existe entre el proceso de sucesión y la sostenibilidad. El análisis de confiabilidad y validez del instrumento para la recolección de datos fue validado por tres expertos profesionales relacionados al tema de investigación quienes realizaron sus observaciones a fin de poder realizar las debidas correcciones. Dichas encuestas fueron efectuadas a una muestra de 10 personas (mujeres y varones) que pertenecían al rubro comercial mayorista del distrito de Lince, garantizándoles la debida confidencialidad.

Por lo tanto, después de realizar la tabulación, analizar los resultados y de aplicar el coeficiente Alfa de Cronbach al instrumento, la prueba arrojó un coeficiente 0.8, lo que indica que es viable para un análisis correlacional ya que, las variables se relacionan entre sí; es decir, se puede establecer una relación estadística entre cada una de ellas. Además, se determinó que servirá como herramienta confiable para medir la sostenibilidad y su beneficio en los procesos de sucesión de las empresas familiares. Esta herramienta podrá ser utilizada por cualquier investigador en el futuro que busque conocer o ampliar conocimientos sobre las empresas familiares en el distrito de Lince.

## 6. REFERENCIAS

- Abhishek Kathuria, Prasanna P. Karhade, Xue (Nancy) Ning & Benn R. Konsynski (2023) Blood and Water: Information Technology Investment and Control in Family-owned Businesses, *Journal of Management Information Systems*, 40:1, 208-238, <https://doi.org/10.1080/07421222.2023.2172770>
- Akisik, O., & Gal, G. (2017). The impact of corporate social responsibility and internal controls on stakeholders' view of the firm and financial performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(3), 246–280. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2015-0044>
- Al Rawaf, R. A., & Alfalih, A. A. (2023). The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business: Do Responsible Innovation and Entrepreneurial Culture Matter?. *Sustainability*, 15 (7). <https://doi.org/10.3390/su15075647>
- Ancona, D., Goodman, P., Lawrence, B. & Tushman, M. (2001). Time: A New Research Lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 345-663. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.5393903>
- Andersson, F. W., Johansson, D., Karlsson, J., Lodefalk, M., & Poldahl, A. (2018). The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data. *Small Business Economics*, 51(3), 539–556. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9947-6>
- Ahrens J., Landmann A., & Woywode M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.02.002>
- Arias, J.E., Curay, E.Y., & Peña, J.B. (2019). *Empresas familiares y sus decisiones de financiamiento: el impacto del grado de propiedad de la familia*. [Tesis de maestría, Universidad Esan] Repositorio Esan. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1568>
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320–338. <https://doi.org/10.1177/0894486517732438>
- Badiola, R. (2021). *El Plan de Sucesión y el Directorio*. Deloitte. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

- Barragán, F., Gómez, J., Llorens, A., & Herrera, P. D. (2016). Gender violence and prisoners: Action research and pedagogy. *New Educational Review*, 43(1), 125–136. <https://doi.org/10.15804/ner.2016.43.1.10>
- Barrios, M. (2013). Gobierno de la Empresa Familiar: Identificando Líneas de Investigación Futura. *Palermo Business Review*, 10, 21-52. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/reee10/BR10\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/reee10/BR10_02.pdf)
- Basadur, Min & Gelade, Garry & Basadur, Tim. (2013). Creative Problem-Solving Process Styles, Cognitive Work Demands, and Organizational Adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 50. 78-113. <https://doi.org/10.1177/0021886313508433>
- Bell, R., & Pham, T. T. (2021). Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 479–495. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0024>
- Benn, S. y Bolton, D. (2011), *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*, 1 ed., Sage, Los Ángeles.
- Bernal, R. U. (2020). Incrementando la eficiencia de las licitaciones públicas con la contabilidad social. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 239–276. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.100.18109>
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game Theory and Family Business Succession: An Introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51–67. <https://doi.org/10.1177/0894486512447811>
- Bonilla Rodríguez Victor E. (2006), CONFIABILIDAD, EN EL BOLETIN INFORMATIVO ineva en accion, vol.2, no.3, pp.1-3
- Brundin, E., McClatchey, I. S., & Melin, L. (2023). Leaving the family business: The dynamics of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 14 (2) <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100555>
- Burton, N., Vu, M. C., & Cruz, A. D. (2022). Our social legacy will go on: Understanding outcomes of family SME succession through engaged Buddhism. *Journal of Business Research*, 143, 105–118. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.01.034>
- Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Süß-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12 (2) <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100442>
- Cámara de Comercio de Lima. (2020, 4 de marzo). *Definición de los roles en la empresas familiares*. CCL. Recuperado el 30 de junio de 2023, de <https://lacamara.pe/definicion-de-los-roles-en-las-empresas-familiares-tres-circulos/>

- Camino-Mogro, S., & Bermudez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *Family Business in Ecuador: Definition and Methodological application. X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46–72. <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas->
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., & Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies☆. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132–146. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.10.002>
- Carroll, AB y Shabana, KM (2010), “El caso de negocios para la responsabilidad social corporativa: una revisión de conceptos, investigación y práctica”. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 137, 143–161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052>
- Chen, Y., Campbell, J.I.D. (2018). “Compacted” procedures for adults’ simple addition: A review and critique of the evidence. *Psychonomic Bulletin & Review* 25, 739–753. <https://doi.org/10.3758/s13423-017-1328-2>
- Choate, L. H. (2003). Sexual Assault Prevention Programs for College Men: An Exploratory Evaluation of the Men Against Violence Model. *Journal of College Counseling*, 6(2), 166–176. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1882.2003.tb00237>
- Corsalini, M. (2023). ESG Capitalism from a Law and Religion Perspective. *Religions*, 14 (3). <https://doi.org/10.3390/rel14030418>
- Creta, A. M., & Gross, A. H. (2020). Components of an Effective Professional Development Strategy: The Professional Practice Model, Peer Feedback, Mentorship, Sponsorship, and Succession Planning. *Seminars in Oncology Nursing*, 36(3). <https://doi.org/10.1016/j.soncn.2020.151024>
- Da Silva, M. N., & dos Anjos, F. S. (2022). Generational succession in family farming in the extreme south of Brazil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(2). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.253400>
- Da Silva, J., Limont, M., Dziedzic, M., Andreoli, CV, & Rauen. WR (2020). Water sustainability assessment from the perspective of sustainable development capitals: Conceptual model and index based on literature review. *Journal of Environmental Management*, 254, 109-750. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.109750>

- Davis, J. A. y Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on father-son Work Relationship in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Dayan, M., Ng, P. Y., & Ndubisi, N. O. (2019). Mindfulness, socioemotional wealth, and environmental strategy of family businesses. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 466–481. <https://doi.org/10.1002/bse.2222>
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Díaz-Bravo, Laura & Torruco-García, Uri & Martínez-Hernández, Mildred & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2, 162-167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6).
- Dodero, F (2015, 15 de julio). El 70% de la Empresas Familiares desaparecen al morir el fundador. ADEN Business Magazine. Recuperado el 30 de julio de 2023, de <https://acortar.link/ng7kXm>
- Dono J., Webb J., & Richardson, B. (2010). The relationship between environmental activism, pro-environmental behaviour and social identity. *Journal of Environmental Psychology*. 30(2) 178–186. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.11.006>
- Duran, N. Kammerlander, M. van Essen, T. Zellweger. (2016) Doing more with less: innovation input and output in family firms. *The Academy of Management Journal*, 59 (4), 1224-1264. <https://www.jstor.org/stable/24758189>
- Espinosa, T. P. (2008). El acoso y hostigamiento en México. Una forma de violencia silenciosa en los centros de trabajo. *Revista del Instituto Veracruzano de las Mujeres*, 2, 12-16.
- Flores, F. (2017). *Sobre la diversidad religiosa en Argentina. Informe para el PISAC*. Diversa. Red de Estudios de la Diversidad Religiosa en Argentina. Recuperado el 18 de mayo de 2018. <http://www.diversidadreligiosa.com.ar/blog/sobre-la-diversidad-religiosa-en-argentina-informe-para-el-pisac/>
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4). <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>
- Fonseca, C., Díaz-Delgado, C., Esteller, M., García-Pulido, D. (2017). Geoinformatics tool with an emergy accounting approach for evaluating the sustainability of water systems:

- Case study of the Lerma river, Mexico. *Ecological Engineering*, 99, 436-453. <https://doi.org/10.1016/j.ecoleng.2016.11.034>
- Frost, J (2022). *Cronbach's Alpha: Definition, Calculations & Example*. Statistics By Jim. Recuperado el 20 de junio del 2023. <https://statisticsbyjim.com/basics/cronbachs-alpha/>
- Fuller, A. M., Xu, S., Sutherland, L. A., & Escher, F. (2021). Land to the tiller: The sustainability of family farms. *Sustainability*, 13(20). <https://doi.org/10.3390/su132011452>
- García-Sánchez, I. M., Martín-Moreno, J., Khan, S. A., & Hussain, N. (2021). Socio-emotional wealth and corporate responses to environmental hostility: Are family firms more stakeholder oriented? *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1003–1018. <https://doi.org/10.1002/bse.2666>
- Gimeno Sacristán, J. (Comp.) (2008). *Educar por competencias, ¿qué hay de nuevo?*. Morata. [https://mibibliotecatec.weebly.com/uploads/5/4/5/7/54577939/educar\\_por\\_competencias.pdf](https://mibibliotecatec.weebly.com/uploads/5/4/5/7/54577939/educar_por_competencias.pdf)
- González, E., & Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. EAE Business School. [https://www.laempresafamiliar.com/wp-content/uploads/2019/01/SRC\\_Emprendimiento\\_EmpresaFamiliar-1.pdf](https://www.laempresafamiliar.com/wp-content/uploads/2019/01/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar-1.pdf)
- Green E. (2009). Who can enter? A multilevel analysis on public support for immigration criteria across 20 European countries. *Group Processes and Intergroup Relations*, 12(1), 41–60. <https://doi.org/10.1177/1368430208098776>
- Gugiu, C., Coryn, C. L. S., & Applegate, B. (2010). Structure and measurement properties of the Patient Assessment of Chronic Illness Care instrument. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 16(3), 509–516. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2009.01151.x>
- Guidice, R. M., Mero, N. P., & Greene, J. V. (2013). Perceptions of accountability in family business: Using accountability theory to understand differences between family and nonfamily executives. *Journal of Family Business Strategy*, 4(4), 233–244. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.001>
- Harmon P & Garcia J. (2020). The State of Business Process Management 2020. *BPTrends Report*. <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2020-BPM-Survey.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.

<https://ebookcentral.upc.elogim.com/lib/upc-ebooks/detail.action?pq-origsite=primo&docID=5485814>

- Hernández-Trasobares, A., & Galve-Górriz, C. (2020). Effects of family control on the degree and type of diversification: Empirical evidence for business groups. *Thunderbird International Business Review*, 62(1), 93–105. <https://doi.org/10.1002/tie.22097>
- Herrera, J., & de las Heras-Rosas, C. (2020). Economic, non-economic and critical factors for the sustainability of family firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–22. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040119>
- Hsueh, J. W. J. (2018). Governance Structure and the Credibility Gap: Experimental Evidence on Family Businesses' Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 547–568. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3409-y>
- International Finance Corporation. (2023). Building a better future IFC Annual Report 2023. IFC. [www.ifc.org/AnnualReport](http://www.ifc.org/AnnualReport).
- Islam, N., Wang, Q., Marinakis, Y., & Walsh, S. (2022). Family enterprise and technological innovation. *Journal of Business Research*, 147, 208–221. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.004>
- Jaffe, D. T., & Grubman, J. (2020, 19 de mayo). *Why the Second Generation Can Make or Break Your Family Business*. Harvard Business Review. Recuperado el 30 de junio de 2023, de <https://hbr.org/2020/05/why-the-second-generation-can-make-or-break-your-family-business>
- Jain, T & Zaman, R. (2020). When Boards Matter: The case of corporate social irresponsibility. *British Journal of Management*, 31, 365–386. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12376>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Joshi, A., Hambrick, D. C., & Kang, J. (2021). The generativity mindsets of chief executive officers: A new perspective on succession outcomes. *Academy of Management Review*, 46(2), 385–405. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0426>
- Kaczan, D.J., Orgill-Meyer, J. (2020). The impact of climate change on migration: a synthesis of recent empirical insights. *Climatic Change*, 158, 281–300. <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02560-0>

- Kaler, J. (2006). Evaluating Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 69 (3), 249-268. <https://jstor.upc.elogim.com/stable/25123954?sid=primo>
- Kickbusch, I. (2014). Gobernanza para la salud, bienestar y sostenibilidad ¿qué es lo que está en juego? *Global Health Promotion*, 21 (1), 91–92. <https://doi.org/10.1177/1757975914522583>
- Kislik, L. (2022, 27 de setiembre). *How to Prepare the Next Generation to Run the Family Business*. Harvard Business Review. Recuperado el 30 de junio de 2023, de <https://hbr.org/2022/09/how-to-prepare-the-next-generation-to-run-the-family-business>
- Koeberle-Schmid, A., Kenyon-ouvinez, D., & Poza, E.J. (2014). *Governance in Family Enterprises: Maximizing Economic and Emotional Success*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137293909>
- Li, K., Xiang, Y., Zhou, C., & Lin, R. (2023). Promote or inhibit: State-owned equity participation and family firms' innovation investment. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100354>
- Lizot, M., Trojan, F., & Afonso, P. (2021). Combining total cost of ownership and multi-criteria decision analysis to improve cost management in family farming. *Agriculture*, 11(2), 1–20. <https://doi.org/10.3390/agriculture11020139>
- López, G. (2013). La influencia de la responsabilidad social empresarial en la decisión de compra del cliente. *Pistas Educativas*, 33 (105), 177-195. <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/pistas/article/view/1353/0>
- Lušňáková, Z., Juríčková, Z., Šajbidorová, M., & Lenčేశová, S. (2019). Succession as a sustainability factor of family business in Slovakia. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 14(3), 503–520. <https://doi.org/10.24136/eq.2019.024>
- Macarthur E. (2016). *Intelligent Assets: Unloding the circular Economy Potencial*. Ellen Macarthur Foundation. <https://emf.thirdlight.com/file/24/w2e0YaBwImHGGmw2AD8wcn6o4T/Intelligent%20assets%3A%20Unlocking%20the%20circular%20economy%20potential.pdf>
- Maese Núñez, J. de D., Alvarado Iniesta, A., Valles Rosales, D. J., & Báez López, Y. A. (2016). Coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de un cuestionario difuso. *Cultura Científica y Tecnológica*, 59(1). 146-156. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/1455>
- Magrelli, V., Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2022). Generational brokerage: An intersubjective perspective on managing temporal orientations in family firm

succession. *Strategic Organization*, 20(1), 164–199.  
<https://doi.org/10.1177/1476127020976972>

Martinez-del-Rio, J., Antolin-Lopez, R., & Cespedes-Lorente, J. J. (2015). Being Green Against the Wind? The Moderating Effect of Munificence on Acquiring Environmental Competitive Advantages. *Organization & Environment*, 28(2), 181-203. <https://doi.org/10.1177/1086026615573082>

Martinez, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito* Ediciones Granica S.A.  
<https://books.google.com.gt/books?id=dL1cEW0KML0C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Martínez, R., Vera, M. y Vera, J. (2015). Responsabilidad social empresarial en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Global de Negocios*, 3(3), 31–41. <https://ssrn.com/abstract=2658280>

McAdam, M., Clinton, E., Hamilton, E., & Gartner, W. B. (2023). Learning in a Family Business Through Inter-marriage: A Rhetorical History Perspective. *Family Business Review*. 36(1), 63-83. <https://doi.org/10.1177/08944865231157040>

Millward-Hopkins, J. (2022). Why the impacts of climate change may make us less likely to reduce emissions. *Global Sustainability*, 5, 1-9. <https://doi.org/10.1017/sus.2022.20>

Miroshnychenko, I., & De Massis, A. (2022). Sustainability practices of family and nonfamily firms: A worldwide study. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121079. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121079>

Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N., & Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330–347. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>

Montejo, Ulysses & Baldoza, Bernajocela & Perelonia, Karl & Cambia, Flordeiza & Garcia, Lilian. (2020). Estimation of Nutrient Load from Aquaculture Farms in Manila Bay, Philippines. *The Philippine Journal of Fisheries*. 1(27), 30-39. <https://doi.org/10.31398/tpjf/27.1.2019A0016>.

Nandi, R., Singh, G., & Talib, P. (2019). Succession in Family Business: Sharing the Cognitive Map. *Paradigm*, 23(1), 53–69. <https://doi.org/10.1177/0971890719836525>

Nordqvist, Mattias & Sharma, Pramodita & Chirico, Francesco. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*. 52(2), 192-209. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12096>.

- Ntoug, L., Santos de Oliveira, H., Ferreira de Sousa, B., Pimentel, L., & Bastos, S. (2019). Are Family Firms Financially Healthier Than Non-Family Firm? *Journal of Risk and Financial Management*, 13(1), 5. <https://doi.org/10.3390/jrfm13010005>
- Paco, A., & Gouveia Rodrigues, R. (2016). Environmental activism and consumers perceived responsibility. *International Journal of Consumer Studies*, 40 (4), 466-474. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12272>
- Park, J. y Brorson, T. (2005), “Experiences and views on third-party assurance of corporate environmental and sustainability reporting”, *Journal of Cleaner Production*, 13(10), págs. 1095-1106. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.12.006>
- Peráček, T., Vilčeková, L., & Strážovská, Ľ. (2020). Selected problems of family business: A case study from slovakia. *Acta Polytechnica Hungarica*, 17(7), 145–162. <https://doi.org/10.12700/APH.17.7.2020.7.8>
- Pérez, M., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Thomson Editores. <https://books.google.com.pe/books?id=vY2mZs5mTH4C>
- Poortinga, W., Spence, A., Whitmarsh, L., Capstick, S., & Pidgeon, N. F. (2011). Uncertain climate: An investigation into public scepticism about anthropogenic climate change. *Global Environmental Change*, 21(3), 1015–1024. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.03.001>
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Price Waterhouse Coopers. (2022). The “Missing Middle”: Bridging The Strategy Gap in Family Firms. *Family Business Survey 2016*, 1-31. <https://www.pwc.com/sg/en/publications/family-business-survey-report-2016.html>.
- Ramalho, J. J. S., Rita, R. M. S., & da Silva, J. V. (2018). The impact of family ownership on capital structure of firms: Exploring the role of zero-leverage, size, location and the global financial crisis. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(5), 574–604. <https://doi.org/10.1177/0266242617753050>
- Ramos, M. I. de la G., Maciel, A. S., Aguilar, J. L. E., & Reyna, J. M. S. M. (2018). Succession in family business: A theoretical approach. *Cuadernos de Administracion*, 31(56), 105–136. <https://doi.org/10.11144/JAveriana.cao.31-56.sefat>
- Randers, J., Rockström, J., Stoknes, P., Goluke, U., Collste, D., & Cornell, S. (2018). *Transformation is feasible: How to achieve the sustainable development goals within*

*planetary boundaries*. Stockolm Resilience Centre.

[https://www.researchgate.net/publication/343791128\\_Transformation\\_is\\_feasible\\_How\\_to\\_achieve\\_the\\_sustainable\\_development\\_goals\\_within\\_planetary\\_boundaries](https://www.researchgate.net/publication/343791128_Transformation_is_feasible_How_to_achieve_the_sustainable_development_goals_within_planetary_boundaries)

Rau, S. B., Werner, A., & Schell, S. (2019). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4)., 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.001>

Redacción Peru 21. (2023, 21 de julio). ¿Cómo aplicar la gestión de emociones en las empresas familiares?. *Peru21*. <https://peru21.pe/economia/como-aplicar-la-gestion-de-emociones-en-las-empresas-familiares-noticia/>

Rivolta, M. L. (2018). Worth the wait? Delay in CEO succession after unplanned CEO departures. *Journal of Corporate Finance*, 49, 225–251. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.021>

Sageder, M., Mitter, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science* 12(1), 335–377. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0216-x>

Salanova M. (2009, 18 de marzo). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*. Dossier: Prevención de Riesgos Laborales en Tiempos de Crisis. Recuperado el 30 de junio de 2023, de <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf>

Schell, S., de Groote, J. K., Richard, S., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2022). The role of affect in the selection of nonfamily top management team members in family businesses. *Long Range Planning*, 56(5), 102-288. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102288>

Schomberg, R. (2011). *Towards Responsible Research and Innovation in the Information and Communication Technologies and Security Technologies Fields*. European Union. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2436399>.

Silva, V., Kempinas, W., K, G. (2020). Effects of isolated or combined exposure to sibutramine and rosuvastatin on reproductive parameters of adult male rats. *Journal of Applied Toxicology*. 40(7), 947-964. <https://doi.org/10.1002/jat.3955>

Singapore Management University. (2015). *Asian Business Families Governance: Crossing the Chasm for Inter-generational Change*. SMU. [https://news.smu.edu.sg/sites/news.smu.edu.sg/files/newsroom-pdf/SMUBFI%20%20DELOITTE%20Media%20Presentation%20of%20report%20on%2025%20May%202015\\_finalPDF.pdf](https://news.smu.edu.sg/sites/news.smu.edu.sg/files/newsroom-pdf/SMUBFI%20%20DELOITTE%20Media%20Presentation%20of%20report%20on%2025%20May%202015_finalPDF.pdf)

- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., & Sinthupinyo, S. (2022). Communicating innovation and sustainability in family businesses through successions. *Heliyon*, 8, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11760>
- Sorenson, R. L., & Milbrandt, J. M. (2022). Family Social Capital in Family Business: A Faith-Based Values Theory. *Journal of Business Ethics*, 184(2), 701-724. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05110-4>
- Spanevello, R. (2008). *A dinâmica sucessória na agricultura familiar*. [Tesis de Maestria, Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul]. Lume Repositorio Digital. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16024/000660556.pdf>
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, 315–329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>.
- Tapiés, J., Jel, C., & Wal-Mart, M. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisiplinar Family business: an interdisciplinary approach. *Universia Business Review*, (32), 12-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320760001>
- Tisdell, C. C. (2023). Improved perturbation solution for two-dimensional viscous flow between expanding or contracting permeable walls. *Journal of Biomechanics*, 155, 111-642. <https://doi.org/10.1016/j.jbiomech.2023.111642>
- Uchida, H., Yamada, K., & Zazzaro, A. (2023). Management innovations in family firms after CEO successions: Evidence from Japanese SMEs. *Japan and the World Economy*, 66, 111-189. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2023.101189>
- Ungerer, M. & Mienie, C. (2018). A Family Business Success Map to Enhance the Sustainability of a Multi-Generational Family Business. *International Journal of Family Business and Management*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.15226/2577-7815/2/1/00112>.
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, (2013), Código de ética en la investigación científica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. UPC. <https://investigacion.upc.edu.pe/wp-content/uploads/2019/10/C%C3%B3digo-de-%C3%A9tica-en-la-investigacion-cientifica-de-la-UPC.pdf>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Sucesion en empresas familiares*. IBGC <https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-04/IBGC%20Segmentos%20-%20Sucesi%C3%B3n%20en%20Empresas%20Familiares.pdf>

- Varadarajan, R. (2014). Toward Sustainability: Public Policy, Global Social Innovations for Base-of-the-Pyramid Markets, and Demarketing for a Better World. *Journal of International Marketing*, 22(2), 1-20. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0158>
- Viellard, C. (s.f.). *Les Hénokiens - Association internationale d'entreprises familiales au moins bicentennaires*. The Henokiens. Recuperado el 30 de junio de 2023, de <https://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=en>
- Windolph, SE, Harms, D. & Schaltegger, S. (2014), Motivations for corporate sustainability management: contrasting survey results and implementation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 272-286. <https://doi.org/10.1002/csr.1337>
- Yang, B., Yao, X., Zeng, Y., & Zhang, C. (2022). Genome-Wide Identification, Characterization, and Expression Profiling of AP2/ERF Superfamily Genes under Different Development and Abiotic Stress Conditions in Pecan (*Carya illinoensis*). *International Journal of Molecular Sciences*, 23(6), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijms23062920>
- Yuan, X. (2019). A Review of Succession and Innovation in Family Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(04), 974–990. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.94066>
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070–1079. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.014>
- Zarta Ávila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, 28, 409–423. <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>
- Zeriti, A., Robson, MJ., & Leonidou C., (2014). Sustainable export marketing strategy fit and performance. *Journal of International Marketing*, 22(4). 44 – 66. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0063>
- Zhan, J. (2021, 13 de abril de 2021). *Acelerando el desarrollo sostenible con empresas familiares*. UNCTAD. Recuperado el 28 de julio 2023, de <https://unctad.org/es/news/acelerando-el-desarrollo-sostenible-con-empresas-familiares>

## 7. ANEXOS

### Anexo 1. Documentos de acreditación de validación de expertos

#### INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de la importancia y beneficio de la sostenibilidad en los procesos de sucesión en las empresas familiares, el mismo que será aplicado a los empresarios del sector comercio en el distrito de Lince, Perú, que corresponde a un diseño correlacional no experimental.

#### Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem** y el posterior cálculo de la VdeAiken. Para ello deberá leer cada una de las preguntas y responder el acápite 2 de este Word y en el Excel adjunto asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°: 02

Fecha actual: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos de Juez: \_\_\_\_\_ JESICA VANESA HERNANI ANGULO \_\_\_\_\_

Institución donde labora: \_\_\_\_\_ UPC \_\_\_\_\_

Años de experiencia profesional o científica: \_\_\_\_\_ 14 \_\_\_\_\_

Grado de Instrucción: \_\_\_\_\_ DOCTORANDO \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_ COORDINADOR DE CARRERA \_\_\_\_\_



Firma y/o Sello



**CUESTIONARIO: “La sostenibilidad y su beneficio en los procesos de sucesión de las empresas familiares de comercio mayorista de Lince, Lima - Perú, 2023.”**  
**INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)**

**Calificación:** Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	¿Cuál es la estructura societaria tiene su empresa?	X					X					X					
2	¿Cuántos años de constitución o funcionamiento en el mercado tiene su empresa familiar?	X					X					X					
3	Indique su rol en la empresa familiar	X					X					X					
4	¿En qué generación se encuentra su empresa familiar?	X					X					X					
5	Indique cuál es su género	X					X					X					
6	¿Qué tan necesario es abordar en sus políticas o normativas familiares, el compromiso de todos los miembros de la familia para adoptar y mantener buenas prácticas ambientales al realizar su actividad comercial?	X					X					X					
7	¿Qué tan importante es incluir en los procesos de sucesión que el sucesor este comprometido en exigir que sus proveedores adopten buenas prácticas ambientales en cuanto al aprovechamiento de insumos y materia prima que son utilizados en la producción de los bienes que comercializan ambas partes?	X					X					X					
8	¿La adopción de buenas prácticas en el cuidado del medio ambiente dentro de sus procesos de sucesión es por decisión propia o por exigencias del mercado o la regulación?	X					X					X					
9	¿La política de sucesión de las acciones de los propietarios familiares incluye un porcentaje de mujeres en el accionariado de la empresa con respecto al número total de los miembros de la familia?	X					X					X					
10	¿La política de sucesión en el consejo de familia y el directorio, incluye un porcentaje de mujeres en ambos órganos de gobierno con respecto al número total de miembros familiares en dichos cargos?	X					X					X					
11	¿La política de sucesión en los cargos gerenciales, incluye un porcentaje de mujeres en estas posiciones con respecto al número total de miembros familiares en cargos similares?	X					X					X					
12	¿Qué tan eficaz es el compromiso de los actuales accionistas con la planificación oportuna del proceso de sucesión de la propiedad de la empresa (acciones)?	X					X					X					
13	¿Qué tan eficaz es el compromiso de la familia con la planificación oportuna de los procesos de sucesión en el consejo de familia?	X					X					X					
14	¿Qué tan eficaz es el compromiso del directorio con la planificación oportuna de los procesos de sucesión de los miembros del directorio y la gerencia general?	X					X					X					
15	¿La adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa en el proceso de sucesión de la propiedad es por decisión propia o por exigencias del mercado o la regulación?	X					X					X					
16	¿Qué nivel de beneficio tiene la adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro del proceso de sucesión de la propiedad?	X					X					X					
17	¿Si no se adopta la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa, se afectaría el proceso de sucesión de la propiedad?	X					X					X					
18	¿La adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa en el proceso de sucesión en el consejo de familia o el directorio es por decisión propia o por exigencias del mercado o la regulación?	X					X					X					
19	¿Qué nivel de beneficio tiene la adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro del proceso de sucesión en el consejo de familia o el directorio?	X					X					X					
20	¿Si no se adopta la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa, se afectaría el proceso de sucesión en el consejo de familia o el directorio?	X					X					X					
21	¿Considera que el proceso de sucesión en el directorio debe incluir a miembros no-familiares para fortalecer la adopción de las prácticas de sostenibilidad en la actividad comercial de la empresa familiar?	X					X					X					
22	¿La adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa en el proceso de sucesión en la gerencia es por decisión propia o por exigencias del mercado o la regulación?	X					X					X					
23	¿Qué nivel de beneficio tiene la adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro del proceso de sucesión en la gerencia general?	X					X					X					
24	¿Si no se adopta la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa, se afectaría el proceso de sucesión de la gerencia general?	X					X					X					
25	¿Considera que los procesos de sucesión en la gerencia general debe incluir a miembros no-familiares para fortalecer la adopción de las prácticas de sostenibilidad en la actividad comercial de la empresa familiar?	X					X					X					

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

### (JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de la importancia y beneficio de la sostenibilidad en los procesos de sucesión en las empresas familiares, el mismo que será aplicado a los empresarios del sector comercio en el distrito de Lince, Perú, que corresponde a un diseño correlacional no experimental.

#### Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem** y el posterior cálculo de la VdeAiken. Para ello deberá leer cada una de las preguntas y responder el acápite 2 de este Word y en el Excel adjunto asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°: 01

Fecha actual: 12 de junio de 2023

Nombres y Apellidos de Juez: Romy Vásquez Reátegui

Institución donde labora: Universidad Privada de Ciencias Aplicadas (UPC) y Centro de Negocios de la Universidad Católica del Perú (CENTRUM PUCP).

Años de experiencia profesional o científica: 27 años de experiencia profesional, 7 años en Docencia Universitaria.

Grado de Instrucción: Estudios Doctorales (CENTRUM PUCP) concluidos (mayo 2023).

Puesto que desempeña: Docente Universitaria.



---

Firma y/o Sello

**CUESTIONARIO: "La sostenibilidad y su beneficio en los procesos de sucesión de las empresas familiares de comercio mayorista de Lince, Lima - Perú, 2023."**  
**INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)**

**Calificación:** Muy aceptable (5)    Aceptable (4)    Regular (3)    Poco aceptable (2)    Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	¿Cuál es la estructura societaria tiene su empresa?	x					x					x					Observaciones en el documento "instrumento de validación"
2	¿Cuántos años de constitución o funcionamiento en el mercado tiene su empresa familiar?	x					x					x					
3	Indique su rol en la empresa familiar	x					x					x					
4	¿En qué generación se encuentra su empresa familiar?	x					x					x					
5	Indique cuál es su género	x					x					x					
6	¿Qué tan necesario es abordar en sus políticas o normativas familiares, el compromiso de todos los miembros de la familia para adoptar y mantener	x					x					x					Observaciones en el documento "instrumento de validación"
7	¿Qué tan importante es incluir en los procesos de sucesión que el sucesor este comprometido en exigir que sus proveedores adopten buenas prácticas	x					x					x					
8	¿La adopción de buenas prácticas en el cuidado del medio ambiente dentro de sus procesos de sucesión es por decisión propia o por exigencias del	x					x					x					
9	¿La política de sucesión de las acciones de los propietarios familiares incluye un porcentaje de mujeres en el accionariado de la empresa con respecto	x					x					x					
10	número total de miembros familiares en dichos cargos?	x					x					x					
11	¿ La política de sucesión en los cargos gerenciales, incluye un porcentaje de mujeres en estas posiciones con respecto al número total de miembros	x					x					x					Observaciones en el documento "instrumento de validación"
12	¿Qué tan eficaz es el compromiso de los actuales accionistas con la planificación oportuna del proceso de sucesión de la propiedad de la empresa	x					x					x					
13	¿Qué tan eficaz es el compromiso de la familia con la planificación oportuna de los procesos de sucesión en el consejo de familia?	x					x					x					
14	¿Qué tan eficaz es el compromiso del directorio con la planificación oportuna de los procesos de sucesión de los miembros del directorio y la gerencia	x					x					x					
15	es por decisión propia o por exigencias del mercado o la regulación?	x					x					x					
16	¿Qué nivel de beneficio tiene la adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro del proceso de sucesión de la propiedad?	x					x					x					Observaciones en el documento "instrumento de validación"
17	¿Si no se adopta la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa, se afectaría el proceso de sucesión de la	x					x					x					
18	¿La adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa en el proceso de sucesión en el consejo de	x					x					x					
19	¿Qué nivel de beneficio tiene la adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro del proceso de sucesión en el consejo de familia o el directorio?	x					x					x					
20	¿Si no se adopta la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa, se afectaría el proceso de sucesión en el	x					x					x					
21	¿Considera que el proceso de sucesión en el directorio debe incluir a miembros no-familiares para fortalecer la adopción de las prácticas de	x					x					x					
22	¿La adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa en el proceso de sucesión en la gerencia es	x					x					x					
23	¿Qué nivel de beneficio tiene la adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro del proceso de sucesión en la gerencia general?	x					x					x					
24	¿Si no se adopta la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa, se afectaría el proceso de sucesión de la	x					x					x					
25	sostenibilidad en la actividad comercial de la empresa familiar?	x					x					x					

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

### (JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de la importancia y beneficio de la sostenibilidad en los procesos de sucesión en las empresas familiares, el mismo que será aplicado a los empresarios del sector comercio en el distrito de Lince, Perú, que corresponde a un diseño correlacional no experimental.

#### Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción**, **Coherencia con la dimensión**, **Relevancia del ítem** y el posterior cálculo de la VdeAiken. Para ello deberá leer cada una de las preguntas y responder el acápite 2 de este Word y en el Excel adjunto asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°: 01

Fecha actual: \_\_\_\_\_ 6 de Mayo 2023 \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos de Juez: LOURDES MARJORIE FRIAS URETA

Institución donde labora: UNIV. PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS UPC

Años de experiencia profesional o científica: 10 AÑOS

Grado de Instrucción: DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Puesto que desempeña: DOCENTE PRINCIPAL



\_\_\_\_\_  
Firma y/o Sello

**CUESTIONARIO: "La sostenibilidad y su beneficio en los procesos de sucesión de las empresas familiares de comercio mayorista de Lince, Lima - Perú, 2023."**  
**INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)**

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	¿Cuál es la estructura societaria tiene su empresa?	x					x					x					
2	¿Cuántos años de constitución o funcionamiento en el mercado tiene su empresa familiar?	x					x					x					
3	Indique su rol en la empresa familiar	x					x					x					
4	¿En qué generación se encuentra su empresa familiar?	x					x					x					
5	Indique cuál es su género	x					x					x					
6	¿Qué tan necesario es abordar en sus políticas o normativas familiares, el compromiso de todos los miembros de la familia para adoptar y mantener buenas prácticas ambientales al realizar su actividad comercial?	x					x					x					
7	¿Qué tan importante es incluir en los procesos de sucesión que el sucesor este comprometido en exigir que sus proveedores adopten buenas prácticas ambientales en cuanto al aprovechamiento de insumos y materia prima que son utilizados en la producción de los bienes que comercializan ambas partes?	x						x				x					
8	¿La adopción de buenas prácticas en el cuidado del medio ambiente dentro de sus procesos de sucesión es por decisión propia o por exigencias del mercado o la regulación?	x						x					x				
9	¿La política de sucesión de las acciones de los propietarios familiares incluye un porcentaje de mujeres en el accionariado de la empresa con respecto al número total de los miembros de la familia?	x					x					x					
10	¿ La política de sucesión en el consejo de familia y el directorio, incluye un porcentaje de mujeres en ambos órganos de gobierno con respecto al número total de miembros familiares en dichos cargos?	x					x					x					
11	¿ La política de sucesión en los cargos gerenciales, incluye un porcentaje de mujeres en estas posiciones con respecto al número total de miembros familiares en cargos similares?	x					x					x					
12	¿Qué tan eficaz es el compromiso de los actuales accionistas con la planificación oportuna del proceso de sucesión de la propiedad de la empresa (acciones)?	x					x					x					
13	¿Qué tan eficaz es el compromiso de la familia con la planificación oportuna de los procesos de sucesión en el consejo de familia?	x					x					x					
14	¿Qué tan eficaz es el compromiso del directorio con la planificación oportuna de los procesos de sucesión de los miembros del directorio y la gerencia general?	x					x					x					
15	¿La adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa en el proceso de sucesión de la propiedad es por decisión propia o por exigencias del mercado o la regulación?	x					x					x					
16	¿Qué nivel de beneficio tiene la adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro del proceso de sucesión de la propiedad?	x					x					x					
17	¿Si no se adopta la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa, se afectaría el proceso de sucesión de la propiedad?	x					x					x					

18	¿La adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa en el proceso de sucesión en el consejo de familia o el directorio es por decisión propia o por exigencias del mercado o la regulación?	x					x													
19	¿Qué nivel de beneficio tiene la adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro del proceso de sucesión en el consejo de familia o el directorio?	x					x													
20	¿Si no se adopta la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa, se afectaría el proceso de sucesión en el consejo de familia o el directorio?	x						x												
21	¿Considera que el proceso de sucesión en el directorio debe incluir a miembros no-familiares para fortalecer la adopción de las prácticas de sostenibilidad en la actividad comercial de la empresa familiar?	x						x												
22	¿La adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa en el proceso de sucesión en la gerencia es por decisión propia o por exigencias del mercado o la regulación?	x						x												
23	¿Qué nivel de beneficio tiene la adopción de la sostenibilidad y sus criterios dentro del proceso de sucesión en la gerencia general?	x						x												
24	¿Si no se adopta la sostenibilidad y sus criterios dentro de los acuerdos familiares y las políticas de empresa, se afectaría el proceso de sucesión de la gerencia general?	x						x												
25	¿Considera que los procesos de sucesión en la gerencia general debe incluir a miembros no-familiares para fortalecer la adopción de las prácticas de sostenibilidad en la actividad comercial de la empresa familiar?	x							x											

## Anexo 2. Cuadro de resultado del coeficiente de Alfa de Cronbach

Tabla 7

Cuadro de resultado del coeficiente de Alfa de Cronbach

Items	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15.1	15	15	16	16	16.3	17.1	17.2	17.3	18.1	18.2	18.3	19.1	19.2	19.3	20.1	20.2	20.3	21.1	21.2	21.3	22	22	22	23	23	23.3	24.1	24.2	24.3	25.1	25.2	25.3	42			
Sujeto																																										Total				
1	4	5	5	4	5	5	4	4	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	140			
2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	1	1	5	3	3	5	1	1	5	3	3	5	1	1	5	1	1	5	2	2	5	1	1	5	1	1	5	2	2	5	1	1	5	131			
3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	119			
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	122	124	1	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	166	40	2	
6	4	4	5	5	4	5	5	5	4	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	118	56	3	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	113			
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	122			
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	166			
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	152			
Promedio	4.6	4.7	4.9	4.7	4.6	4.8	4.8	4.8	4.8	1.6	1.6	5	1.8	1.8	5	1.6	1.6	5	1.8	1.8	5	1.7	1.7	5	1.7	1.7	5	1.8	1.8	5	1.6	1.6	5	1.7	1.7	5	1.7	1.7	5	1.6	1.6	5	Sum. Item	1349		
Variancia	0.24	0.21	0.09	0.21	0.24	0.16	0.16	0.2	0.2	0.64	0.6	0	0.8	0.8	0	0.64	0.64	0	0.76	0.76	0	0.81	0.81	0	0.81	0.81	0	0.76	0.76	0	0.6	0.6	0	0.8	0.8	0	0.61	0.61	0	0.64	0.64	0	Prom. Item	135		
																																										Var Sum Items	362			
																																										Sum Var N	17.4			
Items																																										42				
n																																										10				
Primer																																										1.0243902				
Segunda parte																																										0.9519467				
Alfa de C																																										0.9751649	aceptable			