



UNIVERSIDAD  
SAN IGNACIO  
DE LOYOLA

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

**Maestría en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión  
Financiera**

# **FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR RESTAURANTES DE LA URBANIZACIÓN VILLASOL, LOS OLIVOS**

**Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales  
con Mención en Gestión Financiera**

**JUAN JOSE MENDOZA CASTILLO**

**Asesora:**

**Mg. María Mercedes Tang Tong**

**(0000-0002-1430-1248)**

**Lima – Perú**

**2021**

# FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR RESTAURANTES DE LA URBANIZACIÓN VILLASOL, LOS OLIVOS

## INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://rcientificas.uninorte.edu.co">rcientificas.uninorte.edu.co</a> Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
3	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://www.scielo.org.co">www.scielo.org.co</a> Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid Trabajo del estudiante	1%

---

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía Activo

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS .....	5
RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
Realidad problemática .....	9
Objetivos de investigación .....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos .....	13
Preguntas científicas .....	13
Pregunta científica general.....	13
Preguntas científicas específicas.....	14
Enfoque, tipo y diseño de investigación.....	14
Justificación .....	15
Estructura general del informe .....	18
CAPITULO I. MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL.....	19
1.1. Antecedentes.....	19
1.1.1 Antecedentes nacionales .....	19
1.1.2. Antecedentes internacionales.....	21
1.2. Bases teóricas .....	28
1.2.1 Factores críticos de éxito .....	28
1.2.2. Empresas familiares .....	29

1.2.3 Modelos de empresas familiares .....	32
1.2.4 Dimensiones de empresas familiares .....	37
1.3. Definición de términos .....	37
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO O TRABAJO DE CAMPO .....	39
2.1. Descripción del contexto .....	39
2.2. Variables y categorías.....	41
2.3. Métodos, técnicas e instrumento .....	42
2.4. Procedimientos de recolección de datos .....	43
2.5. Plan de análisis .....	43
2.6. Población y muestra .....	44
CAPITULO III. RESULTADOS .....	46
3.1. Resultados.....	46
3.2. Discusión .....	58
CONCLUSIONES .....	68
RECOMENDACIONES .....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	71
ANEXOS .....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados de la ecuación de búsqueda RENATI y ALICIA.....	19
Tabla 2 Resultados de la ecuación de búsqueda.....	22
Tabla 3 Matriz operacional de la dimensión empresa .....	41
Tabla 4 Matriz operacional de la dimensión familia .....	42
Tabla 5 Matriz operacional de la dimensión propiedad .....	42
Tabla 6 Criterios para selección de la muestra .....	45
Tabla 7. Análisis cualitativo de las tres situaciones preocupan al futuro .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los tres círculos .....	32
Figura 2. Modelo holístico de la empresa y la familia .....	34
Figura 3. Modelo de los cinco círculos.....	35
Figura 4. Ubicación del distrito de Los Olivos.....	39
Figura 5. Límites de la urbanización Villasol .....	40
Figura 6. Diagrama circular del número de empleados.....	48
Figura 7. Diagrama de barras de la etapa generacional.....	48
Figura 8. Diagrama de barras del sucesor al mand.....	50
Figura 9. Diagrama de barras del sucesor al mando.....	50
Figura 10. Diagrama de barras del tipo de gobierno .....	56
Figura 11. Diagrama de barras del plan de sucesión .....	56

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Cuestionario.....	78
<b>Anexo 2.</b> Restaurantes de la Urbanización Villa Sol .....	84
<b>Anexo 3.</b> Análisis descriptivo (figuras y tablas) .....	109
<b>Anexo 4.</b> Frecuencias de respuestas .....	119
<b>Anexo 5.</b> Cuestionario propuesto de mejora del modelo de los tres círculos empresas familiares .....	123

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar los factores críticos de éxito usando el modelo de los tres círculos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol, Los Olivos, Lima, Perú. La metodología fue de enfoque cuantitativo pues se realizó un censo para determinar la cantidad de restaurantes familiares; y como técnica se utilizó la encuesta para recopilar los datos. El nivel de investigación es exploratorio - descriptivo con el fin de averiguar los factores críticos de éxitos bajo el modelo de los tres círculos; y un muestreo por conveniencia sobre una determinada área geográfica. Además, el instrumento fue el cuestionario de 43 preguntas (42 polinómicas y una abierta) adoptado del modelo los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982): bajo las dimensiones de familia, propiedad y empresa. Asimismo, la población estuvo conformada por 32 administrativos o gerentes de restaurantes familiares de la Urbanización Villa Sol, en el distrito de Los Olivos; y la muestra del estudio quedó conformado por 25 empresarios que aceptaron participar. Se concluyó que los factores de éxito son: 1) La presencia de un manual de organización, manual de calidad y contar con un plan de sucesión, 2) La edad de la empresa y antigüedad del líder en el cargo, 3) La aplicación de técnicas de innovación, planes de capacitación y plan de maquinaria-equipos, 4) Manejo de conflictos familiares, conocer a los colaboradores y la estructura organizacional, 5) La difusión de servicios y conocer la situación financiera actual y 6) La experiencia profesional y característica del sucesor. Además, los temas de mayor preocupación para los empresarios son la responsabilidad en la sucesión de mando, el compromiso familiar por el negocio, la competencia e la inflación de precios.

Palabras claves: empresas familiares, familia, propiedad, empresa, sucesión

## **ABSTRACT**

The general objective of this research work is to determine the critical success factors using the model of the three circles of family businesses in the restaurant sector of the Villasol urbanization, Los Olivos, Lima, Peru. The methodology was of a quantitative approach since a census was carried out to determine the number of family restaurants; and as a technique, the survey was used to collect the data. The level of research is exploratory - descriptive in order to find out the critical success factors under the model of the three circles; and a convenience sampling over a certain geographic area. In addition, the instrument was the questionnaire of 43 questions (42 polynomial and one open) adopted from the three circles model of Tagiuri and Davis (1982): under the dimensions of family, property and company. Likewise, the population was made up of 32 administrators or managers of family restaurants of the Villa Sol Urbanization, in the district of Los Olivos; and the study sample was made up of 25 entrepreneurs who agreed to participate. It was concluded that the success factors are: 1) The presence of an organization manual, quality manual and having a succession plan, 2) The age of the company and seniority of the leader in the position, 3) The application of innovation techniques, training plans and machinery-equipment plan, 4) Management of family conflicts, knowing the collaborators and the organizational structure, 5) The diffusion of services and knowing the current financial situation and 6) The professional and characteristic experience of the successor. In addition, the issues of greatest concern to businessmen are responsibility in the succession of command, family commitment to the business, competition and price inflation.

**Keywords:** family businesses, family, property, company, succession

## INTRODUCCIÓN

### **Realidad problemática**

Las organizaciones familiares controlan las negociaciones a nivel mundial generando del 70 % al 90% del producto interno bruto mundial (Maloni, Hiatt & Astrachan, 2017); mientras que en América Latina las organizaciones familiares producen el 60% del PIB y emplean al 70% de los trabajadores en la región (González & Olivie, 2018). Asimismo, a nivel mundial, las empresas familiares desempeñan un papel central en muchas industrias a consecuencia de su papel de liderazgo como innovadores; y con frecuencia son competitivos en diversos nichos de mercado (Frank, Kessler, Bachner, Fuetsch & Suess-Reyes, 2019). Sin embargo, la investigación de gestión existente valida que las organizaciones familiares a menudo actúan de forma distinta a las no familiares; principalmente, al enfocarse en metas idiosincrásicos no económicos que generalmente no se analizan en el estudio cotidiano (Maloni, et al., 2017; Frank, 2019).

Por otro lado, respecto a las generaciones que lideran esas compañías, en América Latina, el 47% de ellas son administradas por la primera generación; el 29% de las empresas son gestionadas por la segunda generación; el 14% son administradas simultáneamente por la primera y segunda generación y solo el 10% son liderados por la tercera o cuarta generación (González & Olivie, 2018). Con el tiempo, la gestión de las organizaciones familiares está en responsabilidad de las nuevas generaciones. Estas deben adaptarse a los cambios u obstáculos que se les presente.

En el ámbito peruano, según Cáceres (2018) expresa que en el Perú “El 80% de las empresas peruanas tienen origen familiar y contribuyen con el 40% del PBI, sin embargo, advirtió que solo el 30% pasan a la segunda generación, y de estos solo el 15% a la tercera”. (p.1). El experto refuerza la importancia del rol de las organizaciones familiares en

el desarrollo económico del Perú. Sin embargo, la estructura familiar organizacional tiende a presentar problemas en su gestión y estructuración; más aún en las Mypes, micro y pequeñas empresas, donde las organizaciones recién están generando un reconocimiento y estabilidad económica en el mercado. Asimismo, en la actualidad, en Perú fueron registradas 45,706 empresas de las cuales 24,159 son dirigidas por mujeres (52.9%), mientras que 32,547 son dirigidas por hombres (47.1%). Además, las mujeres tuvieron una participación en el 63.1% de las empresas de servicios de comida y bebida (INEI, 2018).

De acuerdo con Maseda, Iturralde, Aparicio, Boulkeroua y Cooper (2019) una empresa familiar puede entenderse como un negocio en el que una familia (o más) ejerce poder sobre la organización y su dirección estratégica a través de la propiedad, el equipo de alta dirección y / o los puestos de la junta. Según Le y Needham (2019) las empresas familiares pequeñas tienen recursos, conocimientos y poder de mercado limitados debido al pequeño tamaño; por lo tanto, la tasa de supervivencia entre las pequeñas empresas es baja y menos de un tercio de las nuevas pequeñas empresas sobrevivirán después de una década, enfrentando una alta tasa de fracaso. En tal sentido, considerando que las pequeñas empresas representan una parte importante de la economía y generan un alto índice de empleabilidad (Le & Needham, 2019); los fracasos comerciales aumentan la tasa de desempleo y afectan negativamente la economía de un país. El problema radica en que los gerentes de pequeñas empresas carecen de habilidades de gestión general y los propietarios no adoptan estrategias operativas exitosas conllevando a tener dificultades con la sostenibilidad comercial (Le & Needham, 2019; Fernández-Olmos, et al., 2016). Por lo tanto, se torna necesario llenar el vacío de conocimiento sobre qué factores intervienen en el éxito del negocio. Asimismo, se espera que al mejorar el conocimiento y la supervivencia de las pequeñas empresas se logre evitar el desperdicio de recursos y ser más eficaz y

eficiente. Hay muchos sinónimos de éxito revelados por muchas personas exitosas seleccionadas y van desde la sabiduría, el bienestar, la satisfacción, el disfrute del trabajo, la maravilla, el gusto por ti mismo, el gusto por lo que haces, el gusto por cómo lo haces (Fotiadis Abdulrahman, & Spyridou, 2019). Para las pequeñas empresas el éxito puede significar algunos o todos los aspectos cualitativos enumerados anteriormente. En muchos casos, el éxito de negocios como los restaurantes depende de varios aspectos en lugar del desempeño financiero solamente (Gadelrab & Ekiz, 2019).

Por otro lado, INEI (2018) en su Encuesta Mensual de Restaurantes afirma que “el sector restaurantes (servicios de comidas y bebidas) se expandió 3.04% en abril del 2018, comportamiento que se sustentó en la evolución favorable de los negocios de restaurantes (3.01%)”. Asimismo, la encuesta tuvo un grupo muestral de 1 mil 105 organizaciones donde se concluye que el sector restaurantes está presentando un crecimiento relevante en Lima Norte, principalmente, el distrito de Los Olivos; donde constantemente se apertura nuevos negocios de restaurantes. Del mismo modo, la volatilidad del mercado de restaurantes destaca la importancia de comprender los factores que contribuyen al éxito o al fracaso de las organizaciones familiares; las que a su forma contribuyen al éxito general de la economía nacional generando aumento del empleo e impulsa el desarrollo.

Tagiuri y Davis (1982) propusieron el modelo de los tres círculos: familia, empresa y propiedad; estos son los pilares en la existencia de la empresa familiar. En el ámbito de restaurantes, la dimensión familia está constituida por los padres, hijos y familiares; mientras que en la dimensión empresa son aquellos familiares que desempeñan una función en el restaurante y por ello perciben un sueldo; aquí se pueden encontrar al administrador, contador, cocinero, entre otros. Por su parte, la dimensión propiedad decreta a los dueños de la organización; lo cual implica un conjunto de derechos y deberes con la organización.

El presente estudio permitirá conocer los factores más relevantes en sus pequeños negocios y emprendimientos locales bajo una gestión familiar en el sector restaurante; ya que es común que las organizaciones familiares no perduren mucho tiempo en el sector, por peleas o disputas entre los familiares (Gámez, 2019). Asimismo, se genera antipatía al momento de tomar decisiones o asignar responsables; pues es común relacionar las actividades empresariales con las funciones familiares. Además, en ciertos casos, se suele presentar problemas al momento de definir estrategias o procesos pues cada integrante considera tener la decisión correcta. Todo ello, repercute en la estabilidad de la empresa conlleva al cese de sus operaciones. El estudio se realizará en la urbanización Villasol; ya que existe un conglomerado de mercados (Villasol, Porvenir, Santa Luisa, Huandoy) y universidades (Universidad Privada del Norte, Universidad Cesar Vallejo, Universidad Ciencias y Humanidades, Universidad Tecnológica del Perú); lo cual hace que la zona sea muy comercial y exista una cantidad significativa de restaurantes. Por medio de un censo se determinó la presencia de 70 restaurantes en la urbanización Villasol (ver Anexo 4) de los cuales 32 son restaurantes familiares; y de ellos 25 participaron de forma voluntaria en el estudio.

Frente a lo indicado, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores críticos de éxito usando el modelo de los tres círculos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol, Los Olivos? Por lo tanto, este documento trata de descubrir los factores más importantes o críticos para el éxito de este tipo de actividad económica; aquellos factores que los gerentes deben tener en cuenta al proporcionar información valiosa para alcanzar los objetivos de la organización.

En línea con la pregunta de investigación, el otro objetivo general de este trabajo es determinar los factores críticos de éxito usando el instrumento validado por Gonzáles,

Castruita y Mendoza (2018) el cual utiliza el modelo de los tres círculos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol, Los Olivos. En resumen, este estudio se realizó para identificar qué elementos son vitales para el éxito y la supervivencia de un negocio familiar de restaurantes.

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivo general.**

Determinar los factores críticos de éxitos usando el modelo de los tres círculos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol, Los Olivos.

#### **Objetivos específicos.**

- Determinar los factores críticos de éxitos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol en la dimensión empresa, Los Olivos.
- Determinar los factores críticos de éxitos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol en la dimensión familia, Los Olivos.
- Determinar los factores críticos de éxitos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol en la dimensión propiedad, Los Olivos.

### **Preguntas científicas**

#### **Pregunta científica general.**

¿Cuáles son los factores críticos de éxitos usando el modelo de los tres círculos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol, Los Olivos?

### **Preguntas científicas específicas.**

- ¿Cuáles son los factores críticos de éxitos de las empresas familiares en la dimensión empresa, en el sector restaurantes de la urbanización Villasol, Los Olivos?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxitos de las empresas familiares en la dimensión familia, en el sector restaurantes de la urbanización Villasol, Los Olivos?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxitos de las empresas familiares en la dimensión familia, en el sector restaurantes de la urbanización Villasol, Los Olivos?

### **Enfoque, tipo y diseño de investigación**

El presente estudio es de enfoque cuantitativo bajo un nivel exploratorio - descriptivo con el fin de averiguar sobre los factores críticos de éxitos en empresas familiares del sector restaurantes. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalaron que los estudios exploratorios tienen como finalidad analizar un problema de investigación poco estudiado, del cual del cual se presentan dudas. Asimismo, con el enfoque cuantitativo se busca medir indicadores y dimensiones por medio de un procesamiento de datos estadísticos – descriptivo. Este enfoque procesa y analiza datos numéricos sobre las variables de estudio para contrastar las hipótesis de investigación (Hernández y Duarte, 2018). Asimismo, el diseño del estudio es no experimental; Carrasco (2015) sostiene que las variables independientes no son manipuladas de forma intencional ni cuentan con grupos de control. Estudian los hechos y fenómenos en el contexto que se presentan. Asimismo, el autor

indica que el diseño de corte transversal se da en un momento y lugar determinado. La investigación es de diseño es no experimental ya que no se alteran la realidad de los datos y el diseño transversal porque se realizó en un periodo definido y en un lugar específico, restaurantes de urbanización Villasol, Los Olivos.

Para el procedimiento para recabar la información se visitó a cada responsable del restaurante familiar previa coordinación. Asimismo, se ejecutó la encuesta; ello es un proceso interrogativo para canalizar las opiniones y actitudes frente a un problema específico (Hernández y Duarte, 2018). Esta técnica permite recolectar los datos cualitativos referente a las variables de estudio de forma rápida y eficiente sin estar directamente ligados a la problemática; y se realizó el cuestionario bajo el consentimiento del participante. Este se entiende como un escrito formulado por una cantidad de preguntas cerradas concisas y se encuentran enlazadas con la hipótesis de investigación (Hernández y Duarte, 2018). La encuesta se realizó en un horario adecuado que no perjudique las actividades laborales del restaurante. Finalmente, los datos se registraron en una matriz de datos en Excel, para luego procesarlos en el software estadístico Spss v.25.

### **Justificación**

La presente investigación presenta justificación teórica por cuanto ahonda en el conocimiento teórico respecto a las variables en estudio, proporcionando información teórica actualizada. Además, este estudio fomentará en el sector restaurantes y en las partes interesadas relacionadas con las empresas familiares, a identificar, evaluar y priorizar factores para la implementación exitosa de su negocio; considerando el alcance de la sostenibilidad y su configuración a través del tamaño del negocio.

Asimismo, la justificación práctica radica en que aporta una matriz de información y resultados que pueden ser de utilidad para las organizaciones familiares en la toma de sus decisiones y en el establecimiento de soluciones a determinados problemas. El propósito de esta investigación es dar una idea de los determinantes de la empresa familiar que contribuyen a cumplir los objetivos de desempeño de la empresa; al conocer los principales impulsores del éxito para dirigir sus esfuerzos al cumplimiento de esas medidas. Igualmente, se espera que el impacto práctico del estudio contribuya a la gestión del conocimiento para aumentar la capacidad de decidir asertivamente en las organizaciones; al tener la seguridad de que los trabajadores puedan acceder a la experiencia de la empresa y crear un grupo laboral más fortalecido y eficiente al momento de tomar decisiones.

Por lo tanto, se espera que los hallazgos de la investigación presenten nuevas ideas que identifiquen los factores críticos que distinguen a los restaurantes exitosos de sus contrapartes menos exitosas, lo que permite a los propietarios de restaurantes priorizar las habilidades e innovaciones empresariales que deben desarrollar para lograr el éxito empresarial.

En cuanto a la justificación metodológica del estudio, esta radica en el instrumento para recolectar datos, el cual fue diseñado por González, Castruita y Mendoza (2018) basado en el modelo de las tres

dimensiones para medir las variables relacionadas con el éxito de la empresa familiar. El mismo fue debidamente validado mediante el juicio de expertos y determinada su confiabilidad estadísticamente; por lo tanto, se espera proporcionar un instrumento que permita realizar una evaluación relevante y representativa del constructo objetivo para estudios futuros cuyo propósito sea similar al del presente estudio. En los estudios de enfoque internacional revisados utilizaron como base el modelo de los tres círculos

(propiedad, familia y negocio), empleando instrumentos prediseñados ya validados para su análisis.

Por otro lado, el estudio sobre los factores críticos de éxito de las empresas familiares en el sector restaurantes de Lima Norte, permitirá generar beneficios en los ámbitos social, económico y familiar. Ya que se podrá identificar estrategias y herramientas de gestión que ayudarán a optimizar el rendimiento y productividad laboral; y con ello mejores ingresos económicos para las empresas.

En el ámbito social, el estudio permitirá generar sostenibilidad de las empresas familiares con lo cual se reducirá el nivel de desempleo por el cierre de la organización. Asimismo, ayudará a desarrollar mayor armonía y clima entre los colaboradores por una gestión más eficiente; con lo cual los colaboradores se encontrarán más comprometidos con las metas y cultura de las empresas familiares.

En el ámbito económico, la buena gestión de las empresas familiares se reflejará con un mayor crecimiento no solo de la propia empresa sino de la economía, al proporcionar más oportunidades de trabajo. Además, el incentivo de la formalización empresarial, y con la ello el pago de impuestos como el IGV.

En el ámbito familiar, se presentará una mayor armonía y comprensión entre los integrantes del negocio; puesto que comparten un vínculo familiar que muchas veces pelagra por motivos de negocios, generando rencores o desvinculación. Por ello, la relevancia del estudio, en el ámbito familiar, está en que permitirá detectar los factores más críticos en la gestión empresa-familia con el fin de que se puedan afrontar eficiente y oportunamente y dar alternativas de solución.

## **Estructura general del informe**

En las páginas preliminares se tiene los índices (contenido, tabla y figura), el resumen y abstract; en la introducción se encontrará la realidad problemática, los objetivos, preguntas científicas y justificación. Además, en el capítulo I, marco teórico, conceptual y referencial, se ubicará los antecedentes, bases teóricas y definición de términos. En el capítulo II, diagnóstico o trabajo de campo, se tendrá la descripción del contexto, variables y categorías, métodos, técnicas e instrumento, procesamiento y análisis de datos, población y muestra. En el capítulo III, se presentarán los resultados y discusión. Se cierra la investigación con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## CAPITULO I. MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

### 1.1. Antecedentes

#### 1.1.1 Antecedentes nacionales.

En los repositorios especializados RENATI (Registro Nacional de Trabajos de investigación) y ALICIA (Acceso Libre a Información Científica para la Innovación) se realizó una búsqueda de tesis, el 20 de febrero del 2019 tomando en cuenta para ello el patrón de búsqueda “Factores de éxito de empresas familiares”, en un periodo no superior a cinco años de antigüedad y de nivel posgrado o doctorado; por medio del cual se encontraron 58 tesis de investigación, de los cuales solo dos estudios nacionales cumplen el nivel de relevancia y semejanza con el tema de estudio.

Por otro lado, las demás investigaciones trataban sobre gestión estratégica de organismos no familiares; así como de estudios de sucesión generacional familiar, y en otros solo se encontró un aspecto o palabra clave que no aportaba a la investigación, ni están dentro del campo de estudio.

Tabla 1

*Resultados de la ecuación de búsqueda RENATI y ALICIA*

Clasificación de tesis	Total
Relevantes	2
No relevantes	56
Total	58

*Nota:* La clasificación de relevantes y no relevantes se realizó teniendo en cuenta la similitud con el tema

Las tesis de investigación encontradas, tuvieron como propósito general profundizar más en el conocimiento respecto a estudios sobre empresas familiares. Frente a ello Bahamonde, Ramos y Salcedo (2018) en su tesis, *Factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil de Lima – Perú*, tuvo como objetivo principal determinar los factores críticos de éxito de las empresas en el sector textil. El enfoque de investigación fue cualitativo y que buscó explicar las diferentes razones en cuanto a los factores de éxito, método fenomenológico. La técnica utilizada fue la entrevista a profundidad y el instrumento el cuestionario bajo la guía de entrevista. Además, el universo poblacional estuvo representada por 10 CEOs de medianas empresas de Lima Metropolitana del sector textil. Se tiene las siguientes conclusiones; el fundador debe tener una mentalidad positiva para adaptarse a nuevos cambios, contar con normativas claras y un plan de sucesión. Además, las organizaciones familiares presentan obstáculos en sus relaciones. Expresado en rivalidades, por lo cual es importante contar con normativas que legalicen los límites, obstaculizando las alternativas de solución de los problemas.

Por otro lado, en la investigación realizada por Ticona (2017) en su tesis, *Los factores críticos de éxito y sucesión generacional en la continuidad de las empresas familiares del sector textil en el centro comercial, Mossutto, Cercado – Arequipa 2017*, tuvo como objetivo general determinar la influencia de los factores críticos de éxito y la sucesión generacional en la continuidad de las empresas familiares. El diseño de investigación fue no experimental de corte transversal, prospectivo y analítico. Asimismo, la muestra fue aleatoria simple y estuvo conformada por 54 empresarios familiares. La técnica empleada fue la encuesta y el

instrumento un cuestionario de 44 preguntas en escala Likert, de elaboración propia. Se concluyeron que, los factores críticos de éxito determinados para la continuidad de las organizaciones familiares son la cultura organizacional, misión y visión, compromiso, gestión, liderazgo, compensaciones y planeación estratégica. Asimismo, los factores que identifican el proceso de sucesión generacional familiar son la transcendencia de valores, cultura, empoderamiento de cargo, profesionalización en la administración y cumplimiento de normativas internas.

Los dos estudios realizados, en el enfoque nacional, son de nivel explicativo y buscaban medir la influencia entre las variables factores de éxito y sucesión; así como describir de forma detallada los indicadores o dimensiones bajo un modelo de continuidad familiar.

### **1.1.2. Antecedentes internacionales.**

Por medio de las búsquedas en las bases de datos especializados de Web Of Science, ProQuest, Emerald Insight y Scopus; en la fecha 20 de febrero del 2019, utilizando para ello las palabras claves de “Factores de éxito empresas familiares” en español e inglés “Family business success factors”, se encontraron un total de 68 referencias en un periodo de los últimos cinco años con libre acceso y en correspondencia con los objetivos del presente estudio; de los cuales solo 8 estudios guardan relación con la investigación.

Por otra parte, los artículos no relevantes fueron calificados como tal ya que no guardan relación directa con el estudio o no están dentro del sector empresas familiares.

Tabla 2

*Resultados de la ecuación de búsqueda*

Clasificación de artículos	Total
Relevantes	8
No relevantes	60
Total	68

*Nota:* La clasificación de relevantes y no relevantes se realizó teniendo en cuenta la similitud con el tema

Los artículos científicos que se identificaron como relevantes se emplearon para el desarrollo de la presente investigación, se señalan a continuación en orden cronológico:

En primer lugar, Sreih, Lussier y Sonfield (2019) en su artículo investigación *Diferencias en los estilos de gestión, niveles de rentabilidad y rendimiento entre generaciones, y el desarrollo del Modelo de éxito empresarial familiar (Reino Unido)*; la cual tuvo como objetivo investigar las diferencias entre generaciones en las empresas familiares y, en segundo lugar, desarrollar y verificar la capacidad del Modelo de éxito de la empresa familiar para mejorar la probabilidad de éxito medida por las ganancias percibidas, el crecimiento y el cumplimiento de las expectativas de los propietarios. La metodología fue de tipo básica, de enfoque cuantitativo y nivel descriptivo; además, la técnica empleada fue la encuesta y la entrevista, empleando como instrumento el cuestionario; a un total de 98 personas. La plantilla de encuesta utilizada en este estudio se basó en el instrumento previamente validado. Se concluyeron que, en cuanto a las expectativas del propietario, el desempeño de las empresas de primera generación cumplió con las expectativas de sus propietarios en mayor medida que las empresas de segunda

generación. Además, una empresa que ha logrado un crecimiento rápido es más probable que sea rentable que una empresa que no ha logrado tal crecimiento, y, una empresa familiar más rentable es, naturalmente, más probable que cumpla las expectativas del propietario de un negocio. Además, los propietarios de empresas familiares pueden mejorar la probabilidad de éxito utilizando un enfoque de toma de decisiones de gestión de equipo, manejando eficazmente los conflictos de manera efectiva, formulando planes de sucesión específicos, desarrollando planes estratégicos

En segundo lugar, Frank, Kessler, Bachner, Fuetsch y Suess-Reyes (2019) en su investigación *Principios para la gestión de la innovación en empresas familiares: un análisis de buenas prácticas exitosas a largo plazo con una validación profesional de los principios (Austria)*. Tuvo como objetivo determinar los principios para un comportamiento innovador exitoso, en las empresas familiares exitosas a largo plazo y contribuir a cerrar la brecha teoría-práctica. Asimismo, la metodología fue de tipo básica y diseño no experimental. Los resultados se generaron al analizar la innovación y los procesos de innovación en cinco casos de empresas familiares exitosas a largo plazo. Por otra parte, la población estuvo conformada por los cinco CEO de las organizaciones familiares y para recolectar los datos se emplearon las entrevistas narrativas. Se tienen las siguientes conclusiones; los CEO indicaron que los 11 principios (pasos manejables, medio ambiente, valores para su visión, la calidad, manténgase auténtico, invierta en relaciones de confianza, la innovación clave en una empresa familiar, innovación interna, innovación con sostenibilidad, proyectos de innovación con retroalimentación, apertura y creatividad) eran plausibles, practicables y relevantes

para su propio negocio. Además, los 11 principios generados de empresas familiares exitosamente innovadores fueron validados por los CEO confirmaron la relevancia práctica de estos principios como pautas valiosas para una innovación exitosa. El papel de la familia empresarial abarca desde establecer el marco estratégico para la innovación hasta involucrarse directa y operativamente en actividades de innovación.

En tercer lugar, Gonzáles, Castruita y Mendoza (2018) en su investigación *Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México)*; la cual tuvo como objetivo determinar las características, la estructura y la operación de las empresas familiares. El tipo de investigación fue básica y nivel exploratorio; mediante una revisión sistemática; la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario de 31 preguntas. El instrumento fue basado en el modelo tres círculos o tres dimensiones de Tagiuri y Davis propuesto en 1982. Asimismo, estuvo dirigido a directores, gerentes, propietario y fundador. Además, los datos recolectados fueron complementadas con entrevistas no estructuradas. Se concluyeron que, gran parte de las empresas familiares son de tamaños micro y pequeña, carecen de proyección internacional (solo el 5%). Estos resultados son congruentes con los valores estadísticos tanto a nivel mundial como local. Asimismo, se tiene en cuenta que el 90% de las organizaciones se encuentran en un proceso de declive en su ciclo de vida, por lo cual presentan un alto nivel de riesgo de cierre o quiebra.

En cuarto lugar, Ungerer y Mienie (2018) en su investigación titulada *Un mapa de éxito de la empresa familiar para mejorar la sostenibilidad de una empresa familiar multigeneracional (Suráfrica)*. Tuvo como objetivo general

presentar un marco conceptual que podría utilizarse para ayudar a las empresas familiares a ser sostenibles durante varias generaciones; frente al desafío de mantener una empresa familiar durante varias generaciones. La metodología fue de tipo básica, nivel explicativo y como técnica empleó la entrevista la cual fue validada y revisada por siete expertos en negocios familiares. Se tiene las siguientes conclusiones; las empresas familiares luchan por ser sostenibles durante varias generaciones. De hecho, la mayoría de las organizaciones familiares no subsisten más allá de la segunda generación. Los problemas de sucesión se experimentan de manera diferente entre los miembros de la familia de diferentes generaciones, razón por la cual el número de generaciones integradas en una empresa familiar tiene un impacto con la organización. Inclusive, un aporte relevante de la investigación es la generación de un mapa de éxito empresarial familiar para ayudar a las organizaciones y sus sucesores a identificar áreas de mejora para un rendimiento sostenible de empresas multigeneracionales. El éxito de la empresa familiar que abarca varias generaciones no es una intervención única, sino el aprovechamiento continuo de las prácticas comerciales claves.

En quinto lugar, Rueda y Rueda (2017) en su investigación *Modelo econométrico de la gestión exitosa para la empresa familiar colombiana (Colombia)*, cuyo objetivo fue plantear el modelo econométrico e implementar estrategias corporativas que promuevan la competitividad en mercados globalizados. El tipo de investigación fue básica, de nivel predictivo. Asimismo, se empleó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento el cual fue de elaboración propia y se representó por 35 preguntas abiertas y cerradas. Se concluyeron que, se debe crear un ambiente donde se pueda distanciar de forma

correcta la familia, la propiedad y la empresa; dicha situación se presenta bajo un nivel adecuado de profesionalismo y la implementación de protocolos administrativos. Asimismo, bajo el modelo econométrico del éxito empresarial, se obtiene que las dimensiones de calidad, innovación y planeamiento estratégico son los factores más importantes.

En sexto lugar, Molina, Botero y Montoya (2017) en su investigación *Estudios de rendimiento en las empresas de familia una nueva perspectiva (Colombia)*. El estudio buscó analizar la relación entre la participación de la familia y rendimiento financiero. Además, el nivel del estudio fue exploratorio y descriptivo; con un diseño de investigación documental. Asimismo, el método para recolectar datos fue la búsqueda de referencias en artículos científicos. Se tienen las siguientes conclusiones: las organizaciones de empresas familiares presentan un mejor desempeño que las no familiares; ya que los familiares cuentan con una mayor influencia en los resultados del negocio. Además, las empresas familiares son entidades heterogéneas, pues presentan diferentes configuraciones de la organización familiar y se busca el liderazgo responsable; siendo este el principal problema para gestionarlo.

En todos estos estudios de enfoque internacional, antes mencionados, se utilizó el método de los tres círculos (propiedad, familia y negocio) para analizar la continuidad y éxito de las organizaciones familiares, empleando instrumentos prediseñados ya validados.

En séptimo lugar, Coulson-Thomas (2016) en su investigación *Emprendimiento y factores de éxito de la empresa familiar (Reino Unido)*. Tuvo como objetivo determinar qué tan importante es el emprendimiento para el éxito de

las empresas familiares y el papel que juega en comparación con otros factores de éxito empresarial. La metodología fue de tipo básica, nivel descriptivo y diseño no experimental. En total, la población abarcó 4.000 organizaciones, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones. Además, el tamaño de la muestra fue de 2000 empresas que contribuyeron para clasificar los logros en relación con los resultados alcanzados de mayor a menor éxito. Se recopilaron los datos mediante la técnica de la encuesta y como instrumento se empleó el cuestionario. Se tiene las siguientes conclusiones: existen factores críticos de éxito que son relevantes para la mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño y propiedad. Las prácticas en áreas que son críticas para el éxito corporativo son la licitación competitiva, construcción de relaciones con los clientes, fijación de precios, compras, y creación y explotación de conocimientos. Además, comprender la naturaleza de los factores tanto de emprendimiento como de éxito empresarial puede ayudarlo a evaluar en qué medida las empresas familiares podrían hacer una contribución distinta que las empresas más grandes y / o cotizadas encontrarían más difícil. Si se abordan los problemas de gobernanza, el emprendimiento podría conducir a la reinversión y dar a las empresas familiares un nuevo propósito creando oportunidades adicionales para los miembros de la familia.

En octavo lugar, Fernández-Olmos, et al. (2016) en su investigación *Internacionalización y desempeño en las pymes familiares españolas: la curva W (Reino Unido)*. Tuvo como objetivo determinar cómo la relación entre internacionalización y desempeño empresarial es moderada por la dimensión familiar. La metodología es de enfoque mixto y diseño longitudinal; asimismo, el nivel de investigación es descriptivo. La población estuvo conformada por empresa

familiares españolas del periodo 2006 al 2011 registradas en el Directorio Central Español de Empresas, y la muestra serían aquellas que desarrollan la exportación. La técnica fue la observación y el instrumento el registro de observación. Se concluyeron que es menos probable que las empresas familiares empleen profesionales asalariados calificados o realicen capacitación gerencial; pues dependen en gran medida de los controles informales y la toma de decisiones; confiando en conocimiento intuitivo y experiencia en el negocio. Además, las formas de control habituales utilizadas en las empresas familiares generalmente se consideran poco adaptadas a los cambios. Las familias fundadoras generalmente son reacias a hacer cambios en sus estructuras organizativas y sistemas de gestión profesional porque temen perder el control.

## **1.2. Bases teóricas**

A continuación, se presentará los modelos y teorías más importantes de la investigación; con el fin de poder contextualizar y comprender sobre los factores críticos de éxito en empresa familiares.

### **1.2.1 Factores críticos de éxito.**

Es importante definir qué significa éxito debido al propósito del estudio. Para tal fin se considerará la definición de Le y Needham (2019) quienes manifestaron que la medida básica del éxito empresarial es la habilidad para subsistir en el largo plazo. La sostenibilidad en el tiempo de la organización familiar depende de la eficiencia en la gestión de las diferentes generaciones. Asimismo, Rockart (1979) estableció los factores de éxito como la cantidad limitada de áreas satisfactorias que garantizarán un desempeño competitivo en la empresa. Los factores críticos de

éxito son aquellos elementos de la empresa que cuando se gestionan adecuadamente, tienen un impacto significativo en su éxito; además, tienen como objetivo determinar qué información es relevante para el sistema de control de gestión empresarial (Fuentes-Medina, Hernández-Estárico & Morini-Marrero, 2018).

En tal sentido, la información que se logre recopilar es de gran valor para las empresas, ya que su análisis ayuda a identificar aquellas actividades que se valoran más (o menos) (Fuentes-Medina, et al, 2018). Esto, por lo tanto, constituye una oportunidad para el descubrimiento de factores críticos de éxito que pueden ser fuentes de ventajas competitivas. Para la investigación se observa que es posible identificar los factores críticos de éxito de una empresa a través de las opiniones de las partes interesadas. Por lo tanto, a través de un análisis de opiniones, se pueden identificar los factores críticos de éxito de una empresa familiar y considerar las actividades más valoradas.

### **1.2.2. Empresas familiares.**

Autores especializados como Amat (1998) expresa que una empresa familiar es donde una familia que es dueña del total o de una parte de su capital social, lo suficiente para poder tomar las decisiones de la organización. Asimismo, Goyzueta (2013) conceptualizan a las empresas familiares como aquella cuyos dueños laboran en la empresa y presentan clara intención de que la organización es responsabilidad de las próximas generaciones en condiciones óptimas y rentables, prósperos para la empresa y el núcleo familiar (Goyzueta,2013). Por su parte, Meira & Carvalhal (2013) expresan que las organizaciones familiares son aquellas perfectamente identificadas con una familia que presentan por al menos dos generaciones, cuya

característica es la influencia recíproca en la cultura general de la organización y en las metas de la familia.

Por otro lado, dentro del análisis de la estructura de propiedad, las empresas pueden diferenciarse entre sí dependiendo no solo de si su propiedad está más o menos dispersa, sino también de la naturaleza de los propietarios. Así, de acuerdo con Maseda et al. (2019) una empresa familiar puede entenderse como un negocio en el que una familia (o más) ejerce poder sobre la organización y su dirección estratégica a través de la propiedad, la alta dirección y / o los puestos de la junta.

En las empresas familiares privadas, la mayoría de las cuales son PYME, el poder de la familia en la empresa toma la forma de participación en la propiedad, el estado y / o la gestión. De modo que, los mecanismos de gobernanza a menudo están relacionados con la influencia y el control de la familia, y los propietarios de las familias tienden a considerar sus organizaciones como una extensión de sí mismas. (Maseda et al., 2019).

Asimismo, las formas de control habituales utilizadas en las empresas familiares generalmente se consideran poco adaptadas a los cambios. Las familias fundadoras generalmente son reacias a generar cambios en sus organizaciones porque temen perder el control; de hecho, es menos probable que empleen profesionales asalariados calificados o realicen capacitación gerencial, pues dependen en gran medida de los controles informales y la toma de decisiones confiando en conocimiento intuitivo y experiencia en el negocio (Fernández-Olmos et al., 2016). De modo que los propietarios de las organizaciones familiares valoran el conocimiento que posean basándose en la experiencia previa durante la gerencia de su empresa.

En este ámbito, la inercia familiar como consecuencia de la cultura de las organizaciones familiares, puede limitar la creación de las capacidades dinámicas necesarias para responder a los mercados cambiantes (Fernández-Olmos, et al., 2016). Todo esto sugiere que pueden tener mayores dificultades para expandir sus actividades y reconocer sus factores de éxito o fracaso.

Sin embargo, los resultados empíricos del estudio de Sreih, Assaker y Hallak (2016) indicaron que la experiencia empresarial de los propietarios de empresas familiares (nivel de educación del propietario de la empresa, período de tiempo como propietario de una empresa y la cantidad de empresas de propiedad en el pasado) es un predictor significativo del apoyo de la empresa a la comunidad. También se descubrió que la experiencia empresarial tiene un efecto significativo e indirecto en el desempeño de la empresa familiar. Adicionalmente, el modelo estructural se examinó en organizaciones basadas en productos y servicios; por lo que tales hallazgos sugieren que la experiencia empresarial tiene un efecto fuerte en el desempeño de la empresa familiar entre las organizaciones basadas en servicios.

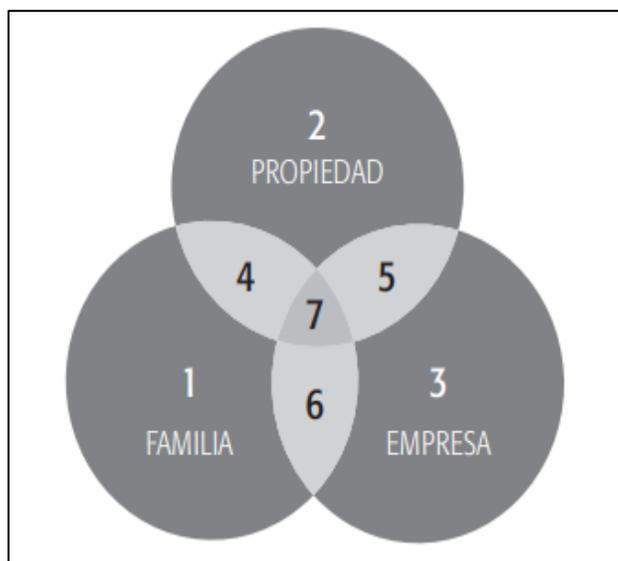
De modo que, hay varios problemas que siguen sin resolverse ya que las organizaciones familiares actúan y funcionan de forma distinta a las no familiares (Maloni, 2017). Por lo tanto, la literatura continúa estudiando varios aspectos de la interacción entre la propiedad familiar y los diferentes mecanismos de gobierno que pueden originarse dentro o fuera de la empresa, ya que estos al afectar la gestión de la empresa pueden conllevar al éxito o fracaso (Chrisman, Chua, Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2018; Fernández-Olmos, et al., 2016).

### 1.2.3 Modelos de empresas familiares.

Molina, Botero y Montoya (2017) expresaron los modelos más relevantes en las organizaciones familiares. En esta sección se describe la revisión de los diversos modelos sobre la continuidad o sucesión de empresas familiares.

#### *Modelo de los tres círculos.*

modelo de tres círculos fue propuesto por Tagiuri y Davis (1982). Este modelo explica la interacción entre propiedad, familia y negocio; así como la influencias entre ellas (Goyzueta, 2013). Es un esquema de representar las diversas posiciones que tienen los integrantes de la familia, referente a la propiedad y la empresa. En la figura 1, se ilustran las intersecciones:

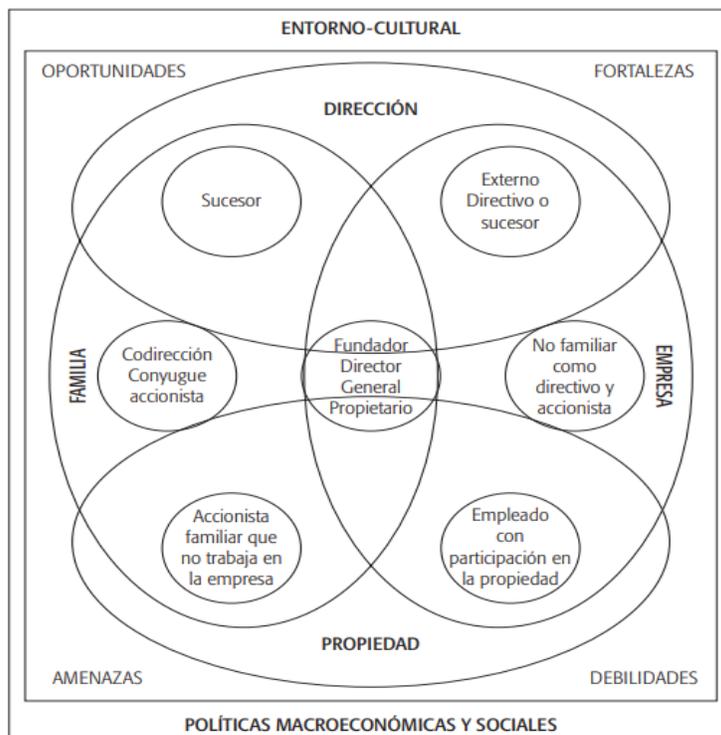


*Figura 1.* Modelo de los tres círculos; familia, propiedad y empresa, elaborado por Tagiuri y Davis (1982)

En el área uno, pertenecen los integrantes de la familia, que, sin el requerimiento de ser el dueño, ni estar laborando en la organización, puede influir de manera directa en las decisiones organizacionales. En el área dos, son aquellos dueños integrantes de la familia, ni pertenecen a la empresa. En

la tres, están los individuos que trabajan en la empresa y tienen un ingreso monetario sin ser dueños ni integrantes de la familia. Al área cuatro son integrantes de la familia que tienen cierta propiedad en la empresa, pero no laboran ahí. En la cinco, están los dueños que laboran en la organización, pero que no tienen ninguna relación con la familia. A la seis pertenecen los integrantes de la familia que sin ser dueños laboran en la organización. Finalmente, en la siete, estarán los dueños que, inclusive los integrantes de la familia, laboran en la misma empresa.

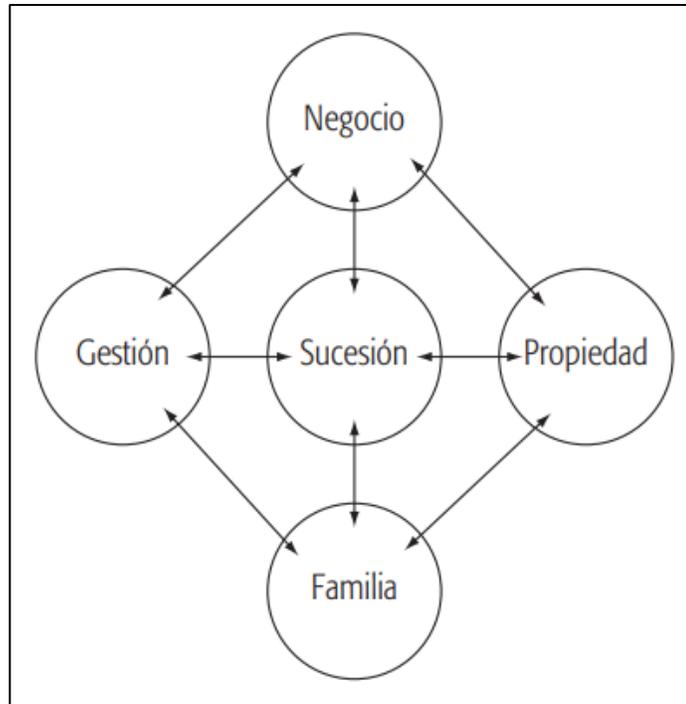
Según Davis (2018) todos los sistemas de negocios familiares se pueden describir utilizando los tres círculos, y cada sistema de negocios familiares se puede describir de manera única con este marco. Fue este diagrama lo que también enmarcó la definición de Tagiuri y Davis (1982) una organización familiar es donde la propiedad está dominada por una sola familia y donde algunos miembros influyen en la dirección y las normativas de la organización. Esta definición no podría haberse derivado sin una perspectiva de tres círculos.



*Figura 2. Modelo holístico de la empresa y la familia, propuesto por Donckels y Frolich (1991)*

En la figura 2, se agregan las interacciones con el entorno; como también la influencia de las políticas macroeconómicas y sociales. Molina, Botero y Montoya (2017) cita al autor Donckels y Frölich (1991) quien presenta:

Como factor principal y determinante, a la persona de mayor autoridad en la empresa o propietario. La complejidad de cada sistema se analiza mediante el estudio de sus protagonistas: En el sistema familia, se sitúan los accionistas familiares que no laboran en la empresa; dentro del sistema propiedad se consideran a los trabajadores que poseen acciones. En el sistema empresa, se divide en dos, dirección y empresa. Por último, en el círculo la empresa, se encuentran los directivos y accionistas que no son familiares (pp.133-134).



*Figura 3. Modelo de los cinco círculos propuesto por Amat (2004)*

El profesor Amat (2004) propone este modelo de los cinco círculos como complemento del modelo de los tres círculos. En este, se divide el círculo de la empresa en dos: gestión y negocio. Asimismo, agrega una quinta área llamada Sucesión. Esta hace referencia a transferir el poder de tomar decisiones y la propiedad a la siguiente generación, con el fin de la continuidad.

***Comparación de los modelos de negocio.***

Es importante comprender que existen diferentes formas de ser dueño de organizaciones familiares; si bien hay híbridos, gran parte de ellas optan uno de los modelos de gestión. Al comparar los modelos de negocios existentes y conocer la perspectiva de diversos autores, así como el contexto de sus dimensiones puede afirmarse que los aportes a la gestión de las empresas familiares son diferentes; pues difiere casi en su totalidad de la realidad

local. Si bien estos modelos ayudan a describir las complejas relaciones individuales y organizativas, siendo útiles cuando se quiere identificar las perspectivas, roles y responsabilidades de los interesados; el modelo que más se aproxima a la realidad de las empresas familiares es el de los tres círculos. De hecho, el marco generalmente aceptado de las esferas entrelazadas de negocios, propiedad y relaciones familiares es el de Tagiuri y Davis (1982) ya que implica componentes interpersonales y emocionales adicionales que deben considerarse cuando la sucesión está pendiente; además, combina la gestión, la propiedad y la familia en una construcción, explica diferentes comportamientos dentro y fuera del negocio (Gabriel & Bitsch, 2019).

Los tres subsistemas superpuestos de la Figura 1 también se pueden usar para cada persona involucrada, según Roth, Heinz y Birch (2017) para ubicar su posición dentro del sistema, considerando las siete posibilidades entre familia, propiedad y negocio, pues el esquema ayuda a comprender el negocio familiar, ya que aclara las fuentes de sus conflictos interpersonales, prioridades y limitaciones, así como sus problemas y sus causas. Por otro lado, los intereses múltiples, a veces conflictivos, entre los integrantes de la familia; los cuales cargadas emocionalmente pueden tener consecuencias tanto positivas como negativas con respecto a la sucesión (Gabriel & Bitsch, 2019).

Esto conlleva a considerar que el resto de los modelos deban adecuarse a la realidad del Perú en su contexto social y económico, puesto que la implementación de un modelo que haga posible reducir el problema de continuidad de las empresas familiares es casi ausente. Por lo tanto, el diagrama o modelo de los 3 círculos, ayuda a aclarar los roles, las perspectivas, y los problemas a resolver, siendo así una ayuda visual más comprensible para representar el negocio familiar. En tal sentido y considerando lo antes mencionado, la

presente investigación tiene como base el modelo de las tres dimensiones de Tagiuri y Davis (1982), pues se ajusta al contexto empresarial familiar en el que se interesa ahondar. Se espera que el modelo permita conocer el estado actual de las empresas analizadas, así como el monitoreo de los hallazgos obtenidos respecto a la sucesión generacional en el contexto peruano.

#### **1.2.4 Dimensiones de empresas familiares.**

El modelo a emplear en el presente estudio se fundamentará en el propuesto por Tagiuri y Davis (1982), el cual se encuentra compuesto por tres dimensiones principales, a saber:

**1) Empresa:** corresponde la organización dedicada a cualquier actividad de índole económico y que pertenece a cualquier sector productivo. La empresa constituye el núcleo del eslabón económico, de modo que es la unidad fundamental de la producción (González, Castruita & Mendoza, 2018).

**2) Familia:** conjunto de personas unidas mediante lazos de sangre, parentesco o de alianza que conforman la estructura organizacional de la empresa (González et al., 2018). La familia es responsable del comportamiento distintivo de las empresas familiares.

**3) Propiedad:** se refiere al título que proporciona a un miembro de la familia la denominación de dueño, quien será luego el encargado de dirigir la empresa y tomar las decisiones (González et al., 2018).

#### **1.3. Definición de términos**

El modelo de los tres círculos de la familia presenta términos (dimensiones e indicadores) importantes para entender el estudio propuesto.

**Continuidad del negocio:** detalla los pasos que una entidad debe ejecutar para garantizar que las actividades principales puedan perdurar en el tiempo (GMS, 2019).

**Empresa:** ente u organización jurídico o natural con fines de lucro (Hidalgo, 2010).

**Empresa familiar:** negocio en el que una familia (o más) ejerce poder sobre la organización y su dirección estratégica a través de la propiedad, el equipo de alta dirección y / o los puestos de la junta (Maseda et al., 2019).

**Factores críticos de éxito:** los elementos de la empresa que, cuando se gestionan adecuadamente, tienen un impacto significativo en su éxito; además, tienen como objetivo determinar qué información es relevante para el sistema de control de gestión empresarial (Fuentes-Medina et al., 2018).

**Planeación de Sucesión:** conjunto de funciones y acuerdos que la organización debe ejecutar para transferir de forma exitosa el liderazgo de la empresa a la siguiente generación (Gonzáles, Castruita & Mendoza, 2018).

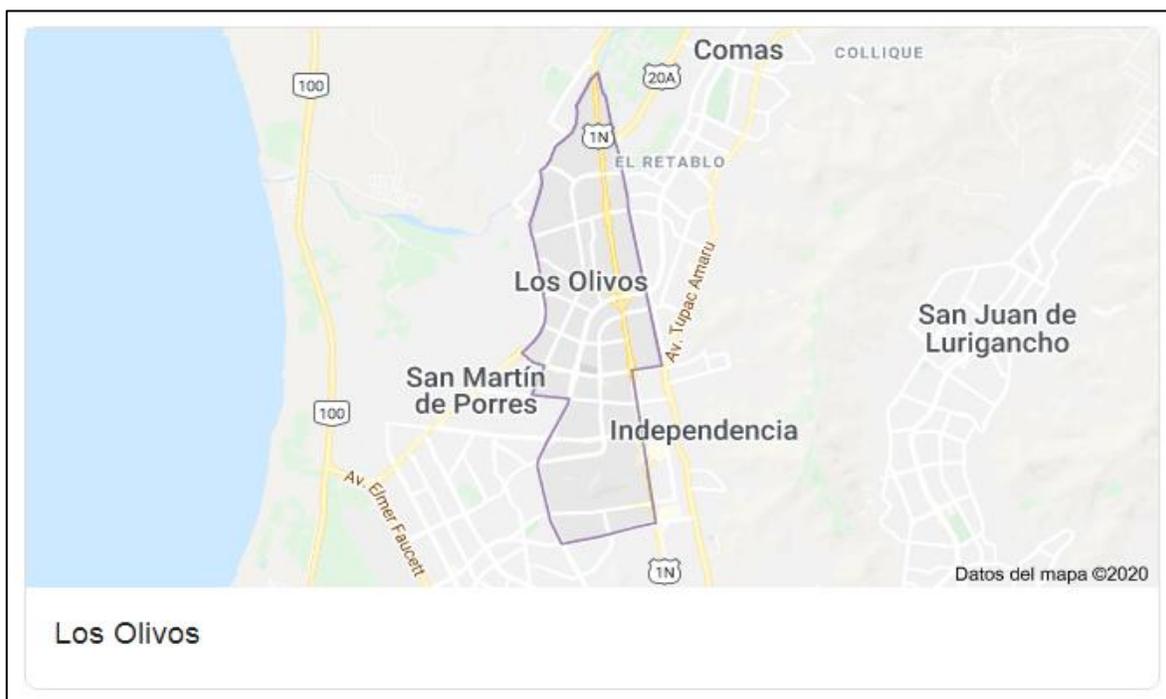
**Perspectiva familiar:** valoración de las metas, objetivos, los planes que tengan como organización familiar (Gonzáles, Castruita & Mendoza, 2018).

**Propiedad:** derecho sobre bienes muebles e inmuebles pertenecientes a los dueños de la organización familiar (Flores, 2011).

## CAPITULO II. DIAGNÓSTICO O TRABAJO DE CAMPO

### 2.1. Descripción del contexto

La urbanización de Villa Sol, se encuentra ubicada dentro del distrito de Los Olivos; y se encuentra limitada por las avenidas Alfredo Mendiola, Av. Universitaria, Av. A, Avenida Huandoy y la Av. Holanda. Teniendo como punto céntrico el Centro Comercial Villa Sol ubicado en la Av. Santa Elvira 6172. Asimismo, el distrito Los Olivos se encuentra ubicada en las coordenadas  $11^{\circ} 58' 13''$  S,  $77^{\circ} 4' 26''$  W, limita por el este con Independencia y Comas, por el oeste con San Martín de Porres, por el norte Puente Piedra y por el sur San Martín de Porres; la superficie de 18.25 km y la altitud de 75 m.s.n.m. (Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2019)



*Figura 4.* Ubicación del distrito de Los Olivos. Se visualiza los límites del distrito de Los Olivos según la plataforma Google Maps (2019)

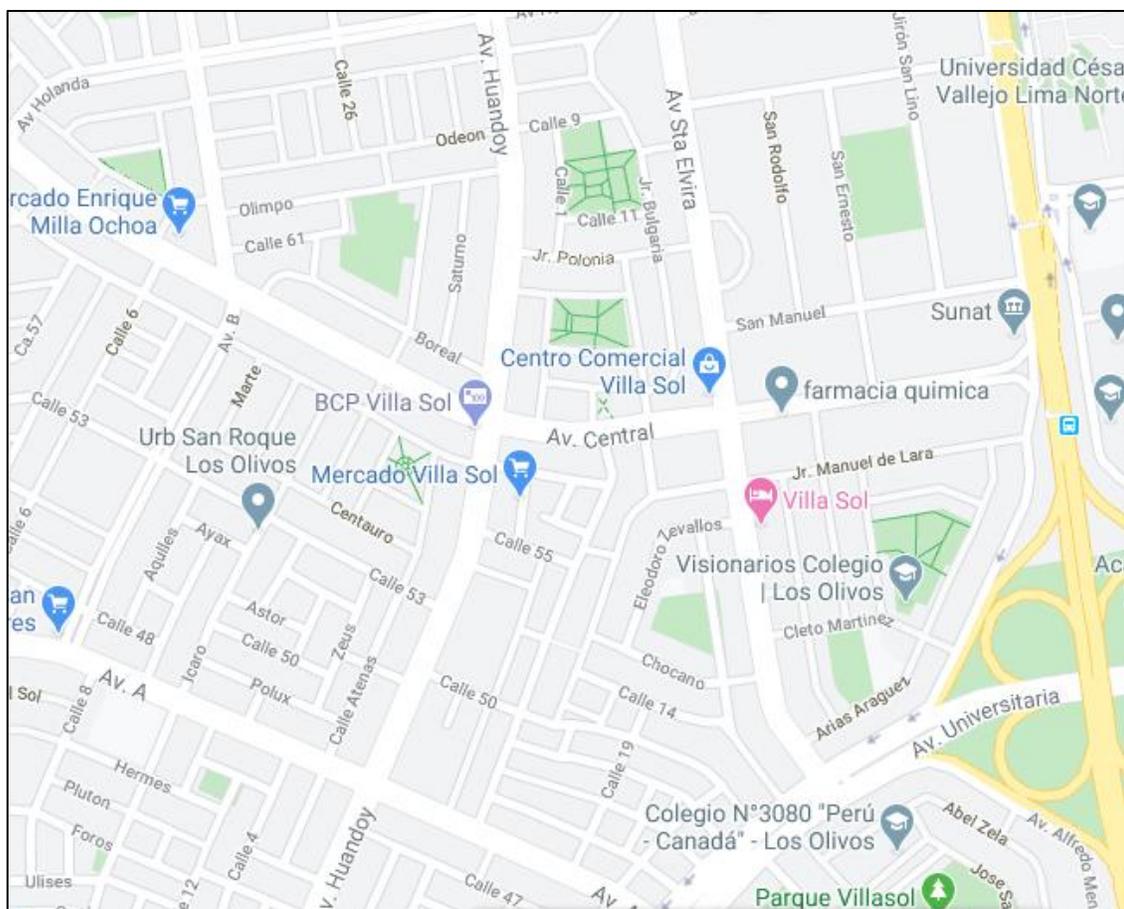


Figura 5. Límites de la urbanización Villasol capturadas por la plataforma Google Maps (2019)

En el ámbito social, CPI (2017) estimó una población de 382 800 habitantes, y la estructura económica es 2% clase A, 23.7% clase B, 52.1% clase C, 19.8% nivel D, y 2.4% nivel E (CPI, 2017); los picos poblacionales se hallan entre los 15 y 30 años, el cual representa la tercera parte del total; inclusive, el 48.9% está conformado por hombres y 51.1% por mujeres, el 27% presenta secundaria completa (Huaicha, 2015).

En el ámbito económico, el distrito de Los Olivos cuenta con 11500 establecimientos del sector PYME (pequeña y mediana empresa) representando el 18.2%

de todo Lima Norte; asimismo, el distrito presenta el mayor nivel de comercios en los rubros de comercio y servicio, sobresaliendo las bodegas y restaurantes (Huaicha, 2015).

## 2.2. Variables y categorías

A continuación, se presenta las matrices operacionales, enfatizando una matriz para cada dimensión. En cada matriz se precisa la dimensión, las subdimensiones e indicadores respectivos.

Tabla 3

### *Matriz operacional de la dimensión empresa*

Dimensión	Subdimensión	Indicador	
EMPRESA	Constitución legal	Personalidad jurídica	
	Antigüedad	Tiempo de operación	
	Apoyos para la operación	Acceso a financiamiento	
	Dirección	Conocimiento del mercado	
	Composición de la planta laboral	Equidad de género	
	Forma de gobierno	Estructura organizativa	
	Clasificación económica	Sector económico	Subsector
		Tipo de empresa	Tamaño
	Forma de organización	Cobertura	Estructura organizativa
		Procesos productivos	Comunicación
	Procesos administrativos		Métodos y procedimientos
		Planeación	
		Planeación del personal	
		Documentación de procesos	
Situación financiera			
Contratación de personal			
Difusión y promoción			
Compromiso social			
Experiencia laboral			

*Nota:* Las subdimensiones e indicadores de la dimensión empresa fueron adaptados del estudio de González et al. (2018)

Tabla 4

*Matriz operacional de la dimensión familia*

Dimensión	Subdimensión	Indicador
FAMILIA	Dirección familiar de la empresa	Genero del dirigente
	Protocolos familiares	Manejo de conflictos
		Elección del sucesor
	Planeación de la sucesión	Perfil del sucesor
		Elección del sucesor
	Perspectiva familiar	Objetivo de la empresa
		Imagen de la empresa
Etapa generacional		
	Permanencia y continuidad	

*Nota:* Las subdimensiones e indicadores de la dimensión familia fueron adaptados del estudio de González et al. (2018)

Tabla 5

*Matriz operacional de la dimensión propiedad*

Dimensión	Subdimensión	Indicador
PROPIEDAD	Patrimonio	Archivos, bienes muebles e inmuebles
	Sucesión del mando	Planeación de la sucesión
		Genero dirigente
	Perfil del propietario	Edad
		Nivel de estudios
Antigüedad en el mando		

*Nota:* Las subdimensiones e indicadores de la dimensión propiedad fueron adaptados del estudio de González et al. (2018)

### **2.3. Métodos, técnicas e instrumento**

En el enfoque cuantitativo se buscó medir los indicadores y dimensiones por medio del análisis estadístico – descriptivo. La técnica utilizada fue la encuesta; ello es una técnica de recogida de datos por medio de interrogación de los individuos cuya finalidad fue obtener de forma ordenada las medidas sobre la problemática de investigación (López & Fachelli, 2015). Además, se utilizó como instrumento el cuestionario adoptado de González et al. (2018), mismo que fue basado en el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), en la cual se muestran las dimensiones la familia, la propiedad y la empresa. El instrumento es un cuestionario conformado por un total de 42 preguntas cerradas de tipo politómicos a la cual se adicionó una pregunta abierta (ver Anexo 1). Teniendo en cuenta que las preguntas politómicos ofrecen diversas posibilidades o alternativas de respuestas (López & Fachelli, 2015). La encuesta fue ejecutada en setiembre del 2019 y culminada en noviembre del 2019.

### **2.4. Procedimientos de recolección de datos**

Se visitó cada restaurante familiar seleccionado de la muestra, previa coordinación con la responsable del negocio y se realizaron las preguntas del cuestionario bajo el consentimiento del encuestado. Además, se explicaron aquellas preguntas que el encuestado no comprendía. La encuesta se realizó en un horario previamente acordado que no interrumpiera las actividades laborales del restaurante, por lo que fue entre las 3pm a 5pm, en un día de la semana. Finalmente, los datos se registraron en una matriz de datos en Excel, para luego ser procesados en el software estadístico.

### **2.5. Plan de análisis**

El instrumento es netamente cuantitativo, pero para fines de poder interpretar la data cuantitativa se realizó al final una pregunta abierta, la cual tiene un plan de análisis

cualitativo. Para la data cuantitativa se realizó el análisis estadístico a nivel descriptivo; por medio de gráficas de frecuencias, diagrama de barras y circulares que permitieron describir las dimensiones o indicadores por medio del software estadístico SPSS v.25. La pregunta abierta de tipo cualitativa servirá de base para reforzar el análisis de la investigación.

## **2.6. Población y muestra**

En la urbanización Villa Sol se realizó un censo, donde se determinó que existen 70 restaurantes en la zona (ver Anexo 2); sobre esta población se realizó el criterio de inclusión que sean empresas familiares determinándose 32 restaurantes; lo cual conforma la población de estudio. A los empresarios, gerentes o administradores se les hizo llegar la invitación para participar en la investigación, el mismo que se realizó entre agosto – octubre del 2019. Asimismo, la población estuvo conformada por restaurantes de categoría comida criolla, cevicherías, pollerías y chifas.

De los 32 restaurantes familiares solo aceptaron participar 25 restaurantes; lo cual conforma la muestra. En consecuencia, el tamaño de la muestra o número de participantes quedó en 25 empresarios, gerentes o administradores de restaurantes familiares de la Urbanización Villa Sol, en el distrito de Los Olivos, que de manera voluntaria decidieron participar y brindar opiniones.

Tabla 6

*Criterios para selección de la muestra*

Criterio	Descripción
Tipo	Empresa familiar
Tamaño	Micro y pequeñas empresas
Etapa generacional	Primera, segunda y tercera
Sector Económico	Restaurantes
Lugar de estudio	Urbanización Villa Sol, Los Olivos
Régimen fiscal	Persona Natural y Jurídica
Genero de personal al mando	Hombres y Mujeres
Entrevistados	Dueños, propietarios y fundador de empresa

*Nota:* Los criterios y aspectos descriptivos son tomados como indicadores en el cuestionario

## CAPITULO III. RESULTADOS

### 3.1. Resultados

De acuerdo con los objetivos de estudio, se presenta el análisis estadístico realizado a los 25 negocios de empresas familiares; utilizando para ello el software estadístico SPSS. La estructura estadística de análisis de datos se subdivide en tabla, gráfica, interpretación y análisis de resultado.

#### **Caracterización demográfica**

Con base en los hallazgos del instrumento aplicado, se obtuvo que el 92% de la muestra corresponde a empresas con régimen fiscal de persona natural y los restantes de persona jurídica. Por otro lado, casi la mitad de las empresas tienen de uno a cinco años de antigüedad, específicamente el 44%; seguidas de las que tienen de 10 a 15 años de antigüedad, que representaron el 28%. Además, el 20 % tienen cinco a 10 años de antigüedad, mientras que solo un 8 % tienen más de 20 años de antigüedad. Evidenciando que la mayoría de las empresas no son tan antiguas.

Por otro lado, el 72% de las empresas tiene hasta cinco empleados. Además, el 24% de las empresas, posee entre seis y 10 empleados y solo el 4% posee entre 11 a 30 empleados. Tales hallazgos corresponden con el tipo de empresa; pues son en su mayoría microempresas. Respecto a la ubicación de acción geográfica, casi la totalidad, el 92% operan a nivel local; mientras que el 4 % lo hace también a nivel regional y otro 4 % a nivel nacional. Esto en correspondencia con que las empresas están ubicadas en la urbanización Villasol, Los Olivos, donde operan.

En cuanto al acceso a financiamiento, se observó que la mayoría de las empresas poseen acceso a financiamiento interno, específicamente el 64% de las

organizaciones; mientras que el 36 % no acceden a este tipo de financiamiento. Con ello se puede afirmar que la mayoría de empresas se autofinancian sin necesidad de un financiamiento externo.

### **La estructura de la organización familiar**

#### *Ciclo de vida*

Se evidenció que las empresas están en su primera etapa generacional del ciclo de vida, considerando los años que han operado en el mercado; desde que iniciaron sus actividades hasta la actualidad. Cabe mencionar que los familiares que más se han involucrado en la empresa han sido los hijos en primer lugar, en un 40 %; en segundo lugar, esposo (a) en un 28 % o hermano (a) en otro 28 %. Lo que conlleva a afirmar que los hijos son los integrantes de la familia que más se han involucrado en la toma de decisiones; y quienes podrían ser los sucesores. Asimismo, gran parte de las empresas, el 88%, consideran que el sucesor debería ser un miembro de la familia que esté preparado. Asimismo, en la mayoría de las empresas los objetivos son incrementar la rentabilidad (52 %) y trascender a la siguiente generación (40 %). Mientras que para la minoría (8%) el objetivo es incrementar la participación de más miembros de la familia (ver Anexo 3).

De acuerdo con el objetivo específico 1, *Determinar los factores críticos de éxitos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol en la dimensión empresa, Los Olivos*; se tiene lo siguiente:

**Dimensión empresa por áreas funcionales.**

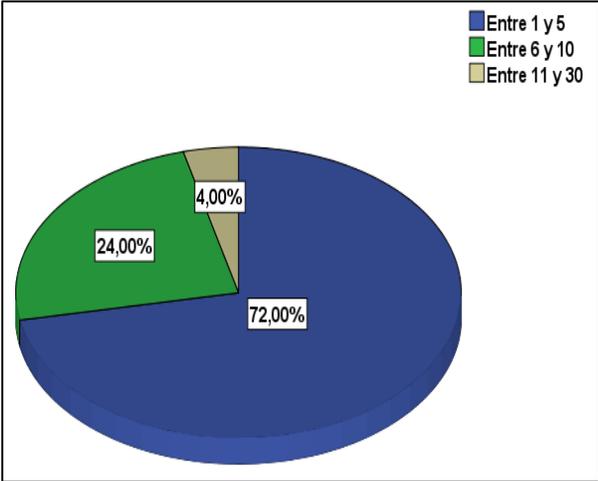


Figura 6. Diagrama circular del número de empleados; ello es analizado de un total de 25 empresas familiares del sector restaurante

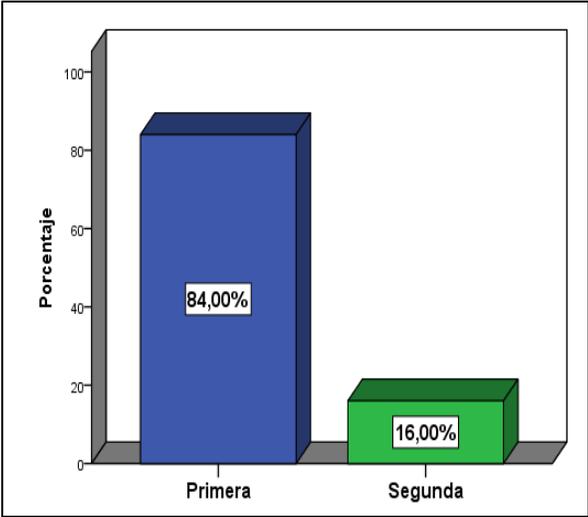


Figura 7. Diagrama de barras de la etapa generacional; ello es analizado de un total de 25 empresas familiares del sector restaurante

Se observó que en el Área de Dirección y Planificación que gran parte de las organizaciones no tiene una estructura organizacional establecida por escrito ni un organigrama conocido por los trabajadores de la empresa. Además, la mayoría de las empresas no cuentan con manuales organizacionales o documentos de recursos humanos, la mayoría realizan planes de capacitación para los nuevos postulantes, así como planeación de actividades de manera periódica, pero no por escrito. Por otro lado, la mayoría de las empresas conoce la situación financiera actual (ver Anexo 3).

Asimismo, en el área de producción y procesos, la mayoría de los encuestados considera que los equipos que se emplean para la producción o prestación del servicio no son los más idóneos y reafirmaron que más de la mitad no cuenta con manuales de control de calidad para sus procesos de producción ni control de calidad. Igualmente, el nivel de productividad actual es media en la mayoría de las empresas. Por otro lado, en el área de ventas y mercadotecnia la mayoría afirma no conocer bien el contexto donde se desarrolla, cuenta con una imagen corporativa y realiza difusión de sus bienes y servicios (ver Anexo 3).

De acuerdo con el objetivo específico dos, *Determinar los factores críticos de éxitos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol en la dimensión familia, Los Olivos*; se tiene lo siguiente:

## Dimensión familia

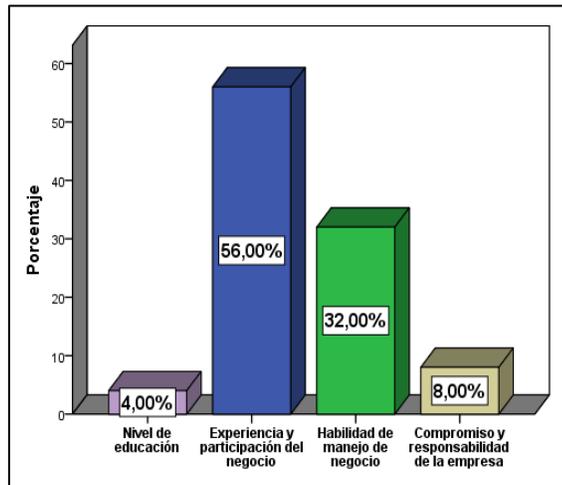


Figura 8. Diagrama de barras del sucesor al mando; ello es analizado de un total de 25 empresas familiares del sector restaurante

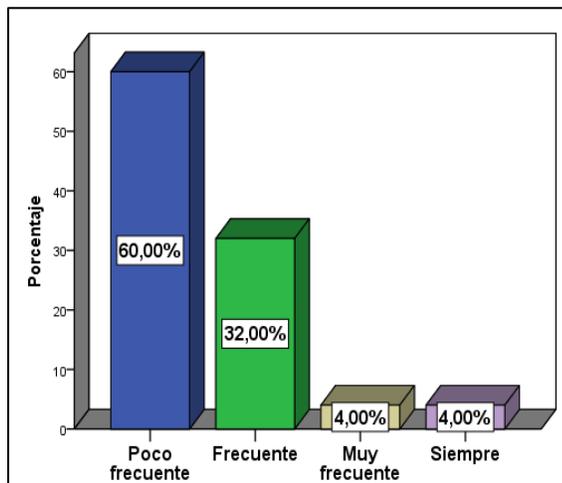


Figura 9. Diagrama de barras del sucesor al mando; ello es analizado de un total de 25 empresas familiares del sector restaurante

Se observa que para el 56%, el sucesor del mando debe ser una persona con experiencia y participación del negocio; el 32 % consideran la habilidad de manejo del negocio. Para el 8% el compromiso y responsabilidad con la empresa y para el

4% el nivel educativo. Por lo tanto, para los propietarios, la experiencia y habilidad son los aspectos más relevantes que debe poseer el sucesor al mando. (ver Anexo 3)

Respecto a las características de la familia, para el 72% de los encargados de las empresas dentro de la familia si existen integrantes con las características relevantes para la sucesión al mando, pero falta mejorar las capacidades. Mientras que para el 12 % absolutamente si poseen las características y para el 16% no. De manera que la mayoría de los encargados de las empresas consideran relevante mejorar las capacidades de los posibles sucesores al mando.

En cuanto al futuro sucesor, para el 60% de las empresas la persona considerada como futuro sucesor está interesado y preparado, pero falta mejorar las capacidades. Mientras que para el 28 %absolutamente si poseen interés y preparación y para el 12% no. Por lo tanto, la persona considerada como futuro sucesor, en la mayoría de las empresas, si está interesado y capacitado para asumir el mando, pero requiere mejorar.

En relación a la frecuencia de los conflictos familiares, estos son poco frecuentes en el 60 % de las empresas, Sin embargo, son frecuentes en el 32%, muy frecuente en el 4 % y ocurre siempre en otro 4%. De modo que el 40 % de las empresas presentan conflictos familiares que afectan a la organización y la toma de decisiones.

Asimismo, sobre el manejo de conflictos, el 56% de las empresas no cuentan con normativas para regir los conflictos familiares; además 28% de las empresas si poseen, pero no lo aplican. Por otro lado, existe un 16% de las empresas que, si cuentan y aplican algún acuerdo para manejar los conflictos. Gran parte de las organizaciones requieren de recursos para el manejo de los conflictos.

Además, el 52% de las empresas no están listas el proceso de sucesión de mando, en caso se realice en este momento. Mientras que 36 % de las empresas si están preparadas y un 12 % no lo saben. Tales hallazgos permiten afirmar que las empresas requieren de un plan para el proceso de sucesión. Y se observa que 60% de los encuestados consideran que se requiere de ayuda externa para planear la sucesión generacional, mientras que el 40% considera que no. En este sentido, se evidencia que la mayoría de las empresas requieren de apoyo para el plan de sucesión y, además, sus propietarios reconocen que necesitan ayuda. En tal sentido puede afirmarse que la mayoría de los propietarios aun no tienen ningún plan que defina la sucesión de sus empresas. (ver Anexo 3).

### **Futuro de la empresa**

En este apartado se realizó una pregunta abierta a los encuestados para que describieran tres situaciones que más le preocupen del futuro de su organización. Las respuestas obtenidas se pueden clasificar en dos categorías para mencionar los aspectos que generan preocupación:

#### 1) Situaciones internas de la empresa

Para la mayoría de los empresarios o encargados del negocio, son preocupantes las peleas y responsabilidad de los miembros de la familia. Algunos manifestaron: “Las peleas para saber quién se queda con el negocio”, “Las peleas entre los hermanos por dirigir el negocio”, “Las peleas por la sucesión del negocio”.

Por otro lado, casi la mitad refirió que le preocupa la responsabilidad sobre la sucesión al mando y el compromiso con la organización por parte de los integrantes de la familia, acotando: “Que ninguno de mis hijos pueda asumir la responsabilidad”, “Que no continúen con el desarrollo del negocio”, “Que el

negocio sea vendido o dividido”, “Que vayan a vender todo lo que me ha construido obtener con los restaurantes”, “Que mis hijos no quieran hacerse responsable del restaurante” Asimismo, otros manifestaron: “La sucesión del negocio a mis hijos porque no están preparados” “Quienes se harán responsable del negocio”, “Poca responsabilidad de los familiares por el trabajo”, “Que mis hijos no se quieran administrar el negocio”.

## 2) Situaciones externas a la empresa

La mayoría de los propietarios o encargados de la empresa manifestaron preocupaciones asociadas a los clientes; tales como “Los clientes exigen cada vez más complementos”, “Los clientes cambian de gusto por la comida”, “El cierre de uno de los locales por baja clientela”, “Los diferentes gustos de los clientes”, “Diversos gustos del cliente por lo que se ofrecerán una gran variedad en platos de menú”.

Además, casi la mitad manifestaron preocupación por la competencia y expresaron: “La competencia desleal, precio del menú muy bajo”, “Que los competidores aumenten en la zona”, Muchos competidores del mismo giro del negocio”, La informalidad de los competidores”, “Implementación de tecnología en competencia porque también tiene que estar en su local”, “Pérdida de local por la competencia”, “La competencia es muy alta y perjudique a la cevichería”, “Mucha competencia en una misma zona”, “Aumento de la competencia”.

Igualmente, a otra parte de los propietarios, menos de la mitad, le preocupa los cambios respecto a la comida manifestando relevantes “Las nuevas alternativas en comida”, “La comida chatarra (Kfc, hamburguesas) que reemplazan el almuerzo”. Asimismo, les generó preocupación las modificaciones del precio y

aspectos asociados a permisos o trámites; tales como: “Los impuestos, reglas y permisos de la municipalidad” “Los precios de los insumos para la preparación de comidas”, “Los precios elevados de los frutas, carnes y todo” “El aumento de precios de los productos”, “La inflación y desempleo”, “Los precios de los productos aumenten”, “El aumento de alquiler y precios de mercado”, “El aumento del precio de alquiler del local”, “Que aumenten los precios de los insumos”, “El aumento de precios de los productos “, “Los productos cada vez están más caros”, “Los sueldos a los trabajadores aumentan”, “El alquiler de locales cada vez es más elevada”.

### **Validación de instrumento del modelo de los tres círculos de empresas familiares**

Luego del análisis e interpretación de los datos se determinó que las preguntas del cuestionario, modelo de los tres círculos, no son las más apropiadas para MYPES (pequeñas y microempresas) pues sus rangos numerales no permiten determinar la cantidad específica de empleados, edad de la empresa, los años de antigüedad. Además, se presentan preguntas en la escala dicotómica (si y no) que no permiten conocer el grado de conformidad con mayor precisión; por lo cual sería lo más idóneo utilizar una escala likert. Por ende, se hace una propuesta de mejora del instrumento del modelo de los tres círculos para empresas familiares.

**Tabla 7***Análisis cualitativo de las tres situaciones preocupan al futuro*

	MICRO EMP	PEQUEÑA EMP	TOTAL
Base (número de empresas de la muestra)	22	3	25
<b>Situaciones exógenos -no duplicado</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>33</b>
<b>Competencia -no duplicado</b>	11	0	11
Competencia desleal	3	1	4
Competencia tecnológica	2	1	3
Licencias	4	0	4
<b>Cientes - no duplicado</b>	4	0	4
Clientes exigentes	2	1	3
Inflación y desempleo	2	2	4
<b>Situaciones Endógenos - no duplicado</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>38</b>
Sucesión familiar	10	1	11
Futuro de la empresa	8	2	10
Gastos operativos	7	0	7
Aumento de precios	9	1	10

NOTA. Existen empresas que solo indicaron dos situaciones que les preocupan de las tres solicitadas

Elaboración propia

De acuerdo con el objetivo específico tres, *Determinar los factores críticos de éxitos de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol en la dimensión propiedad, Los Olivos*; se tiene lo siguiente:

### Dimensión propiedad y perfil del propietario

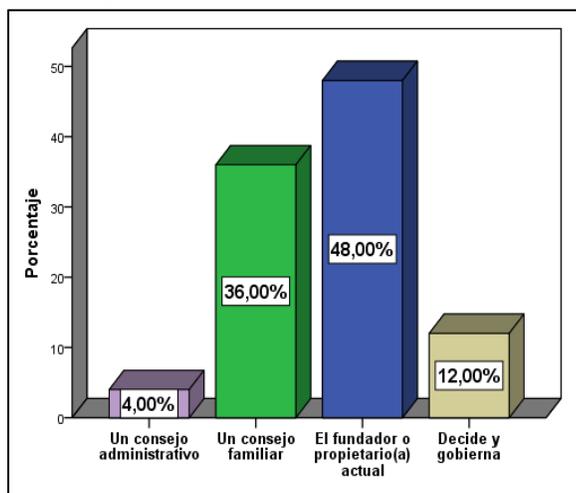


Figura 10. Diagrama de barras del tipo de gobierno; ello es analizado de un total de 25 empresas familiares del sector restaurante

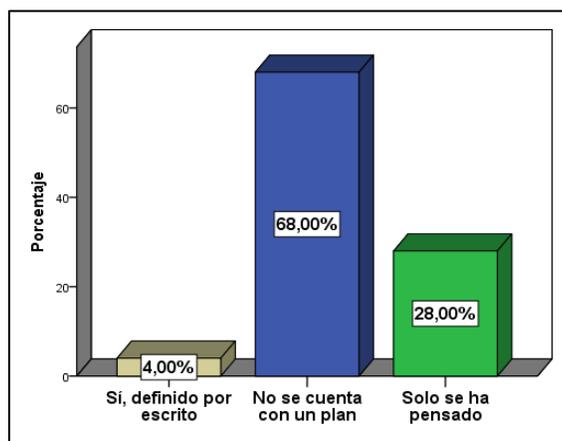


Figura 11. Diagrama de barras del plan de sucesión; ello es analizado de un total de 25 empresas familiares del sector restaurante

Los hallazgos mostraron que el 68 % de personas que tienen el mando en las empresas son mujeres, mientras que en el 32 % de las empresas son hombres.

Evidenciando que casi el 75% de las organizaciones familiares son lideradas por mujeres. En cuanto al nivel educativo alcanzado, predomina el nivel secundario en el 64 % de las empresas, seguido de carreras técnicas en el 32 % y licenciatura en el 4 % de las empresas. De modo que, solo nueve empresas de las 25 analizadas cuentan con personal que posee estudios de nivel académico superior.

En cuanto a la antigüedad de las personas en el cargo, es de uno a cinco años en el 60 % de las empresas, cinco a 10 años en el 24% de las empresas, de 10 a 15 años en el 12 % y de 15 a 20 años en el 4 % de las empresas. En tal sentido, se evidencia que 21 empresas cuentan con personal que posee antigüedad en el cargo menor de 10 años y solo 4 empresas poseen personal con más de 10 años de antigüedad en el cargo que ocupa. Respecto a la experiencia profesional del individuo que tiene el mando de la organización, el 56% manifiesta haber trabajado desde siempre en la empresa, el 36 % manifiesta haber laborado en puestos similares en otras organizaciones. Además, hay un 4 % que refiere no tener experiencia en la empresa y otro 4% dice que se ha capacitado para dirigir la organización. Por lo tanto, puede afirmarse que, de las 25 empresas, 24 cuentan con personal que tiene experiencia profesional en el cargo que ocupa.

Asimismo, las empresas están integradas en su mayoría por mujeres, en un 52 %, además se observa que el 28 % posee una proporción casi igual, es decir ambos géneros. Mientras que el 20% de las empresas está integradas por hombres. En tal sentido, puede afirmarse que las empresas tienen una distribución desigual respecto al género de sus integrantes. Además, el 48 % de las empresas el gobierno está representado por el fundador o propietario, mientras que el 36% cuenta con un consejo familiar. Además, en el 12% decide y gobierna y solo el 4% cuenta con un

consejo administrativo. En tal sentido se ha evidenciado que la mayoría no cuenta con un órgano o tipo de gobierno. Y, el 68% de las empresas no cuentan con un plan de sucesión, el 28% solo lo ha pensado y el 4 % si tiene definido un plan de sucesión por escrito. (ver Anexo 3)

### **3.2. Discusión**

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar los factores críticos de éxito de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol, Los Olivos. En este sentido, se informan los resultados de una encuesta realizada para obtener información detallada sobre las percepciones de los empresarios, administradores, gerentes o propietarios de restaurantes familiares; quienes tuvieron la oportunidad de expresar su opinión sobre los factores que obstaculizan o ayudan a su operación, específicamente en la urbanización VillaSol, en el distrito de Los Olivos.

De modo que, para la consecución de los objetivos del estudio, se llevó a cabo el análisis estadístico y se identificaron varios factores que los encuestados perciben como importantes para el éxito de su negocio o como una dificultad creciente para operar su negocio. En particular, surgieron tres factores generales de éxito relacionados con: (1) la familia, incluyendo a grandes rasgos la relación familiar, responsabilidad y compromiso de los miembros de la familia y la capacidad de liderazgo de quien asuma la sucesión; (2) la empresa, incluyendo de manera general, la relación con el cliente, la renovación del menú, estado de la competencia, las modificaciones de precios y los permisos o trámites de la municipalidad; y (3) la propiedad, incluyendo perfil del encargado y de los sucesores al mando.

Tales hallazgos coinciden con los de Rueda y Rueda (2017) que mencionaron en su estudio que se debe crear un ambiente donde se pueda distanciar de forma correcta la familia, la propiedad y la empresa; dicha situación se presenta bajo un nivel adecuado de responsabilidad, profesionalismo y de la implementación de protocolos administrativos. Por lo tanto, dado que el éxito de una empresa familiar está impulsado por diferentes factores organizativos y un conjunto de políticas, este proyecto fue deliberado para estudiar y comprender el impacto de diferentes factores en el éxito de la empresa familiar. Ello es reforzado por Ticona (2017) quien concluyó que entre los factores de éxito en la sucesión generacional esta la transcendencia de valores, cultura, profesionalización en la administración y cumplimiento de normativas internas.

Por su parte, Coulson-Thomas (2016) en su investigación concluyó que existen factores críticos de éxito en las empresas familiares son tales como la exploración de las áreas de conocimiento, la eficiencia en la gobernanza y el cumplimiento de establecimiento de condiciones y reglas. Además, el estudio aporta otros factores de éxitos importantes como el emprendimiento, la reinención, la cocreación y el espíritu empresarial; ya que todo ello son fuentes de soluciones creativas y rentables. Sin embargo, difiere de los resultados de la sucesión pues indica que algunas familias se conectan internamente para excluir otras relaciones, pues buscan seguridad en lo familiar; además, presentan fisuras con familiares más jóvenes pues sus horizontes son diferentes.

Al respecto, Sreih, et al. (2019) discierne de los resultados pues señala que para mejorar la probabilidad de éxito en las empresas familiares se debe considerar a la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, la planeación estratégica y el crecimiento organizacional a través de las generaciones. Ello se debe a que se realizó un análisis cuantitativo de mayor profundidad donde la muestra estuvo conformada por 98

empresas familiares; además, se examinó como difieren en la primera, segunda y tercera generación familiar.

### **Dimensión empresa.**

Respecto al tipo de régimen fiscal de las empresas, el 92% son de persona natural.

En cuanto a la antigüedad, la mayoría de las empresas tienen de uno a cinco años de antigüedad, específicamente el 44%, además, el 84 % de las organizaciones se ubican en la primera etapa generacional. Asimismo, la mayoría de las empresas posee de uno a cinco empleados; lo que corresponde con el tipo de empresa, pues son en su mayoría microempresas. El 92 % de las empresas operan a nivel local, esto en correspondencia con que las empresas están ubicadas en la urbanización Villasol, Los Olivos. Además, el 64% de las empresas poseen acceso a financiamiento, mientras que el 36 % no cuentan con acceso a financiamiento. De modo que puede afirmarse que la mayoría de estas empresas familiares son autofinanciadas, pues no poseen un financiamiento externo. Además, la mayoría de las empresas realizan planeación periódica de las actividades y de capacitación para el nuevo personal, pero ello no se encuentra por escrito.

Al respecto, Rueda y Rueda (2017) en su estudio obtuvo que los empresarios reconocen que el talento humano (90,74%) es influyente para el logro del éxito, pues son sus labores garantizan calidad en los procesos, productos y servicios; además, consideraron relevante la planeación estratégica en un 85,47 % de las empresas. Asimismo, González et al (2018) indicaron que las empresas familiares también se encuentran en su primera etapa generacional (89%), coincidiendo con el presente estudio; sin embargo, se presentan diferencias con el estudio; lo cual es que la mayoría (39%) tienen de 15 a 20 años de antigüedad y el 56 % opera

principalmente a nivel regional, solo el 22% lo hace a nivel local. Inclusive, se obtuvo que la falta de formalización puede traducirse en problemas operacionales y familiares, lo que incrementa el riesgo de que el negocio no perdure en el tiempo y quiebre.

### **Dimensión familia.**

Respecto al ciclo de vida, se evidenció que las empresas encuestadas están en la primera etapa del ciclo generacional. Asimismo, los familiares que más se han involucrado en la empresa han sido los hijos en primer lugar, y en segundo lugar esposo (a) o hermano (a); además, el 88 % de las empresas consideran que el sucesor debería ser un integrante de la familia que sea competente.

En el mismo sentido con los resultados, Ungerer y Mienie (2018) concluyó que los problemas de sucesión se experimentan de manera diferente entre los miembros de la familia de diferentes generaciones; recalando que a pesar de que las empresas familiares luchan por ser sostenibles durante varias generaciones, la mayoría de las empresas familiares no sobreviven más allá de la segunda generación. En tal sentido, es importante romper tal brecha y establecer planes de sucesiones, pero además poner énfasis en optimizar la relación entre los miembros de la familia, con el fin de que perduren las empresas por varias generaciones. Si bien, según Molina et al. (2017), en las empresas familiares es importante presentar interés en involucrar a los familiares en el liderazgo responsable de la organización; siendo este el principal problema para gestionarlo.

Al respecto, Rueda y Rueda (2017), difiere de los resultados obtenidos, ya que concluyeron que la familia no representa un factor que pueda contribuir al éxito de las empresas, sugiere que separar la familia de la empresa permitirá mejorar el

desempeño y tomar decisiones de manera objetiva y mayor nivel de profesionalismo e interacción con inversionistas nuevos. Asimismo, resaltaron la relevancia de generar alianzas estratégicas y la internacionalización. Ello se debe a que el nivel de investigación realizado es predictivo y estuvo dirigido a grandes empresas familiares exitosas con proyecciones a la internacionalización; lo cual difiere del estudio realizado pues es de enfoque local y nivel exploratorio.

Respecto a la planeación de la sucesión el 68% de las empresas no cuentan con un plan de sucesión, el 28% solo lo ha pensado y el 4 % si tiene definido un plan de sucesión por escrito. Además, el 52% de las empresas no están listas para realizar el proceso de sucesión de mando; asimismo, el 60% de las empresas consideran que se requiere de apoyo externo para la planeación de la sucesión generacional, mientras que el 40% considera que no. Sin embargo, pese a que no poseen un plan de sucesión sí tienen claras las características que debe poseer el sucesor al mando. Los encargados de la mayoría de las empresas consideran relevante mejorar las capacidades de los posibles sucesores al mando y consideran que estos deben ser integrantes de la familia, los cuales según el 56% de las empresas debe ser una persona con experiencia y participación del negocio, para el 32 % debe poseer competencias en el manejo de la organización, para el 8 % compromiso y responsabilidad con la empresa y para el 4% es relevante el nivel educativo. Asimismo, para para gran parte de las empresas, entre los encargados de la familia existen personas con las características relevantes para la sucesión al mando, pero falta mejorar las bcapacidades. De hecho, solo nueve empresas de las 25 analizadas cuentan con personal que posee estudios de nivel académico superior. Por otro lado, en la mayoría de las empresas se evidenció que la persona que tiene el

mando manifestó haber trabajado desde siempre en la empresa, mientras que hay un bajo porcentaje que refiere no tener experiencia en la empresa o que se ha capacitado para dirigir la empresa. Por lo tanto, puede afirmarse que, de las 25 empresas, 24 cuentan con personal que tiene experiencia profesional en el cargo que ocupa.

Tales resultados coinciden con el estudio de Bahamonde, et al. (2018) Pues el 69.2% de las empresas de su estudio indicaron que no han realizado algún plan para algún sucesor los empresarios prefieren los valores profesionalismo y experiencia en la selección de los miembros de la empresa y se basan en la necesidad de la empresa al momento de seleccionar los cargos directivos, un plan para respaldar la continuidad de la organización y perdurabilidad de la marca; destacando la importancia de preparar y profesionalizar a los miembros de la empresa; sin embargo, todos los directivos son familiares y no requieren la incorporación de nuevo personal directivo en la empresa. En contraste, González et al. (2018) las empresas familiares no cuentan con un plan ni estrategias de sucesión; además el personal actual no cuenta con un plan de carrera lo que incrementa el riesgo de conflictos y limitaciones en el futuro de la empresa. Razones por las que los dirigentes reconocen que requieren de asesorías o apoyos de especialistas en el área, que guíen el proceso futuro de la sucesión de la empresa. Asimismo, para los puestos claves les dan prioridad a los familiares sean o no profesionales. Por su parte, Ticona (2017) en su estudio demostró que para los empresarios es relevante como factor de éxito los valores y creencias que deben ser transmitidos a la siguiente generación, el compromiso, planeación estratégica y una gestión con profesionalismo, aspectos que deben formar parte de la sucesión.

Por otro lado, Fernández-Olmos, et al. (2016) difieren de los resultados pues explicaron que es menos probable que las empresas familiares empleen profesionales asalariados calificados o realicen capacitación gerencial, pues dependen en gran medida de los controles informales y la toma de decisiones confiando en conocimiento intuitivo y experiencia en el negocio. Ello se diferencia del estudio pues está dirigido a empresas familiares que se desarrollan en el mercado internacional y la investigación es de diseño longitudinal, ya que realiza un análisis de datos en un periodo de cinco años.

Respecto a los conflictos familiares, estos son poco frecuentes en el 60% de las empresas. Sin embargo, son frecuentes en el 32 %, muy frecuente en el 4 % y ocurre siempre en otro 4%; tal porcentaje no es despreciable, puesto que los conflictos pueden afectar a la empresa y las decisiones relevantes que deban asumirse. Asimismo, el 56% de las empresas no cuentan con algún acuerdo o normativa en el manejo de los conflictos familiares, de modo que se requiere de estrategias para el manejo de los conflictos. Lo que coincide con los hallazgos de Bahamonde, et al. (2018) quienes señalaron que las organizaciones familiares presentan obstáculos en sus relaciones entre los miembros y la empresa; generando presión y hostilidad, ello por la falta de normativas explícitas que legalicen la interacción y los límites, dificultando las soluciones de los problemas. Por lo que es una situación que comúnmente se presenta.

Por su parte, en el mismo sentido, González et al. (2018) obtuvo en su estudio que las empresas carecen de normativas o un protocolo que permita solventar los conflictos entre la familia, lo que incrementa el riesgo de que le negocio quiebre. Asimismo, Ticona (2017) señaló la relevancia de un protocolo

familiar en su estudio, pues tuvo una influencia alta y muy alta según el 70%. Sreih, et al. (2019) en su estudio obtuvo que los propietarios de empresas familiares pueden mejorar la probabilidad de éxito utilizando un enfoque de toma de decisiones de gestión de equipo, gestionando de forma óptima los conflictos que puedan surgir, creando planes de sucesión específicos y planes estratégicos y así, lograr un crecimiento a través de las generaciones.

### **Dimensión propiedad.**

En cuanto a la dimensión propiedad, en el 48 % de las empresas el gobierno está representado por el fundador o propietario, mientras que el 36% cuenta con un consejo familiar. Además, en el 12% decide y gobierna el fundador y solo el 4% cuenta con un consejo administrativo. En tal sentido, se ha evidenciado que la mayoría no cuenta con un órgano o tipo de gobierno conformado, sino que las decisiones son llevadas a cabo por el fundador, propietario o encargado. Al respecto Fernández-Olmos, et al. (2016) menciona que las formas de control habituales utilizadas en las empresas familiares generalmente se consideran poco adaptadas a los cambios; las familias fundadoras generalmente son reacias a generar cambios estructurales en la organización y sistemas de gestión profesional porque temen perder el control. En contraste en la investigación realizada por Bahamonde, et al. (2018) sostuvo que el fundador debe adaptarse a los cambios y tener políticas claras en el proceso de sucesión. Sin embargo, en su estudio el liderazgo de los empresarios es autoritario y se resisten a los cambios, destacando un manejo intuitivo y empírico. Asimismo, Sreih, et al. (2019) en su artículo de investigación sostuvo que las empresas deben lidiar efectivamente con la influencia del fundador y si buscan para crecer, deberían considerar hacerlo público.

Finalmente, es importante considerar que en la era actual las empresas familiares deben gestionarse con cuidado; ya que, con la mentalidad cambiante de las personas, su estilo de vida, sus normas y reglamentos de acuerdo con las especificaciones del producto y las leyes gubernamentales, parece haber una dura competencia en todo el mundo. Es muy importante considerar la gestión financiera en una empresa, por lo tanto, la gerencia debería prestarle más atención. Además, según los hallazgos del presente estudio y considerando la relevancia de la familia para los propietarios, es oportuno destacar que cada miembro de la familia tiene sus propias fortalezas y debilidades, las cuales pueden ayudar a que las empresas crezcan. Sin embargo, el problema posiblemente surja y se extienda cuando las personas no son conscientes de lo que está ocurriendo en la empresa o no se realiza una planificación futura, lo que conllevará a conflictos entre los miembros de la familia. Al comprender los factores críticos de éxito los empresarios de servicios de alimentos pueden obtener información sobre cómo estos factores podrían incorporarse en sus estrategias comerciales para sobrevivir y perdurar en el mercado. En este estudio se identificó que, en general, Los factores familiares y la gestión del ciclo de vida familiar son factores críticos esenciales para el éxito.

La principal contribución de este estudio es una herramienta de referencia relativamente modesta para ayudar a las empresas familiares y sus asesores a identificar áreas de mejora para el desempeño sostenible de las empresas multigeneracionales. El éxito de la empresa familiar que abarca varias generaciones no es una intervención única, sino el aprovechamiento continuo de las prácticas comerciales clave. Asimismo, proporciona tres contribuciones a la literatura. Primero, extendiendo la investigación previa sobre el proceso de sucesión familiar,

se encontró que la sucesión del liderazgo familiar es un proceso caracterizado por numerosos eventos críticos donde los factores estresantes previos a la crisis, el evento en sí y las acciones de aprendizaje forman un todo que debe ser gestionado. La gestión de la sucesión del liderazgo familiar merece atención, ya que solo una transición exitosa establece familias en el negocio de generación en generación. En segundo lugar, a pesar de que estudios previos se centran en los criterios de selección de sucesión y el desarrollo se discutió la forma en que las familias en los negocios enfrentan eventos críticos por factores estresantes subyacentes percibidos por los predecesores y sucesores durante el proceso de sucesión de liderazgo y cómo un enfoque de aprendizaje durante la poscrisis ayuda a las familias a adaptarse a la nueva situación. Finalmente, este trabajo contribuye específicamente a explicar por qué algunas familias son más resistentes que otras, evidenciando que los mecanismos de aprendizaje intergeneracional entre los miembros de la familia desarrollan familias resilientes en los negocios.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos del presente estudio permiten concluir que los factores críticos de éxito de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización, Los Olivos se clasificaron en tres dimensiones que comprenden aspectos inherentes a la empresa, a la familia y a la propiedad. Evidenciando como factores: 1) La presencia de un manual de organización, manual de calidad y contar con un plan de sucesión 2) La edad de la empresa y antigüedad del líder en el cargo 3) La aplicación de técnicas de innovación, planes de capacitación, para tener empleados capacitados y plan de maquinaria y equipo, 4) Manejo de conflictos familiares, conocer a los colaboradores y la estructura organizacional mediante el organigrama, 5) La difusión de servicios y conocer la situación financiera actual, 6) La experiencia profesional y característica del sucesor. Tales factores contribuyen al éxito de la operación del restaurante y son relevantes para el futuro empresarial.

Respecto al primer objetivo específico, se determinaron los factores críticos de éxito en la dimensión empresa, subdivididos en tres áreas: (1) En el área de dirección y planificación, se consideraron la estructura organizacional, la planificación, la capacitación y gestión de las finanzas. (2) En el área de producción y procesos, se consideraron la productividad, la calidad de los procesos, mantenimiento e innovación. (3) En el área de ventas y mercadotecnia, se consideró un factor clave conocer el mercado.

En cuanto al segundo objetivo específico, se determinaron los factores críticos en la dimensión familia, considerando: contar con un plan de sucesión y un óptimo entorno e interrelación familiar.

En lo concerniente al tercer objetivo específico, se determinaron los factores críticos de éxito en la dimensión propiedad, considerando clave contar con un local y un líder que esté preparado para dirigir el negocio.

## RECOMENDACIONES

Considerando los resultados del presente estudio, se proponen las siguientes recomendaciones:

En primero lugar, los gerentes deben considerar tanto los aspectos tangibles e intangibles que harían un negocio de restaurantes exitoso, reforzando así relacionados la gestión de la empresa, la familia y la propiedad misma.

En segundo lugar, se recomienda diseñar una estrategia clara que esté disponible y enfocada en la gestión de la dimensión empresa, para contribuir a la singularidad del servicio prestado, que incluya la construcción de relaciones con los consumidores y refuerza la lealtad. Además, considerando las preocupaciones de los propietarios, se pueden utilizar los menús y los aspectos de marketing para contribuir en la satisfacción del cliente; igualmente, el personal debe ser capacitado cuando se requiera, para contribuir al éxito y supervivencia de la operación del restaurante.

En tercer lugar, respecto a la dimensión familia, esta necesita agregar valor al negocio, para cumplir / exceder los objetivos de desempeño. Puede implementarse un protocolo familiar, debido a la falta de conocimientos acerca de la temática. Este valor agregado por parte de los integrantes de la familia, debe incluir habilidades para liderar activamente el negocio, respaldar las estrategias comerciales, mantener la transparencia en el negocio, hacer que el entorno sea afable, comprender profundamente el negocio y la industria y, por último, pero no menos importante, controlar los conflictos familiares. Es importante, entonces la sensibilización del empresario, del emprendedor, el estudiante universitario, el investigador y al público en general respecto al papel relevante de las organizaciones familiares en la situación económica del país; de modo que formalizar el

protocolo familiar es necesario, sobre todo para reducir la incidencia de conflictos intrafamiliares.

En cuarto lugar, se sugiere mejorar el instrumento de estudio por medio de preguntas abierta, dicotómicas y en escala Likert. Además, de realizar un estudio cualitativo, por medio de entrevistas o focus groups a los propietarios de las empresas familiares para tener una mayor comprensión de la problemática.

Por último, se recomienda para futuras investigaciones ampliar la población con el fin de tener una muestra más representativa; y así para próximos estudios plantearse los objetivos de conocer sobre las empresas familiares de mediana y gran escala, o hacer un análisis comparativo entre empresas de diferentes tamaños, para mostrar una imagen más amplia sobre la gestión y conocimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amat, J. (1998). La continuidad de la empresa familiar. [Versión electrónica]. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 45, 2-6.
- Bahamonde, I., Ramos, M. y Salcedo, G. (2018). *Factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú*. (Tesis de maestría). Recuperada de <https://bit.ly/36KmA7H>
- Cáceres, C. (2018, 20 de octubre). Empresas familiares en el Perú: solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿por qué? [gestion.pe]. Recuperada de: <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525>
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica*. (2. a ed.). Lima: Editorial. San Marcos, 476p.
- Chrisman, J., Chua, J., Le Breton-Miller, I., Miller, D. and Steier, L. (2018). Governance mechanisms and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171-186.
- Coulson-Thomas, C. (2016) Entrepreneurship and family business success factors. *Effective Executive*, XIX (3). 9-24. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/aa103df3949ab7ec93f6eade483ae8e7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029988>
- CPI (2017). *Perú: Población 2017*. Recuperada de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)

Davis, J. (2018). How three circles changed the way we understand family business. Retrieved from <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2019/09/How-Three-Circles-Changed-the-Way-We-See-Family-Business-1.pdf>

Fernández-Olmos, M., Gargallo-Castel, A., & Giner-Bagües, E. (2016). Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve. *BRQ Business Research Quarterly*, *19*(2), 122-136. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943615000808>

Flores, E. (2011). La propiedad. [Diapositiva]. Pachuca de Soto: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles of Psychological Autonomy, Competence and Relatedness on Work-Life Balance and Well-Being. *Frontiers in psychology*, *10*. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6549400/>

Frank, H., Kessler, A., Bachner, C., Fuetsch, E. and Suess-Reyes, J. (2019). Principles for innovation management in family firms: An analysis of long-term successful good practices with a practitioner validation of the principles. *Journal of Family Business Management*, *9*(3), 319-348. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0049>

Fuentes-Medina, M., Hernández-Estárico, E. and Morini-Marrero, S. (2018). Study of the critical success factors of emblematic hotels through the analysis of content of online opinions: The case of the Spanish Tourist Paradors. *European Journal of*

*Management and Business Economics*, 27(1), 42-65. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0052>

Gabriel, A. & Bitsch, V. (2019). Impacts of succession in family business: A systemic approach for understanding dynamic effects in horticultural retail companies in Germany. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3) 304-324. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-01-2018-0030/full/html#sec001>

Gadelrab, R. & Ekiz, E. (2019). An investigation of key success factors for restaurant operations in Saudi Arabia. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(2), 27-35. Retrieved from <https://zenodo.org/record/3601673#.XpXnDMhKjIU>

Gómez, J. (2019) *Empresas de Familia: casos y cosas*. Bogotá: Ediciones Unisalle: Universitaria Agustiana. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=libros>

GMS (2019, 18 de marzo). Continuidad de negocio [gmsseguridad.com]. Recuperado de: <https://gmsseguridad.com/continuidad.html>

González, L., Castruita, E. & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). [Versión electrónica]. *Revista Pensamiento y Gestión*, 44, 103-132.

- González, E., & Olivieé, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. Recuperado de [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)
- Goyzueúa, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. [Versión electrónica], *Revista Perspectivas*, 31, 87-132.
- Hernández, A. y Duarte, I. (2018). *Metodología de la Investigación*. <https://bit.ly/3wKenft>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Hidalgo, M. (2010). *Propuesta de un gobierno corporativo para una empresa familiar de servicios*. (Tesina de pregrado). Recuperada de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/load/hidalgo\\_s\\_mi/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/load/hidalgo_s_mi/)
- Huaicha, C. (2015). *Diagnostico local participativo del consumo de drogas en el distrito de Los Olivos*. Recuperada de [http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/savia/PDF/diagnosticofinal/Diagnostico\\_Final\\_Olivos.pdf](http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/savia/PDF/diagnosticofinal/Diagnostico_Final_Olivos.pdf)
- IBM (2021). Análisis factorial: Rotación. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/SaaS?topic=analysis-factor-rotation>
- INEI (2018). *Perú registró cerca de 2.5 millones de empresas activas al cierre de 2018*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-registro-cerca-25-millones-empresas-activas-al-cierre-2018-744219.aspx>

- INEI (2018). *Negocio de restaurantes se expandió 3.04% con tendencia favorable*. Recuperado de <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/negocio-restaurantes-se-expandio-304-abril-tendencia-favorable-noticia-569433>
- Le, P. & Needham, C. (2019) Factors Contributing to the Success of Ethnic Restaurant Businesses in Canada. *Open Journal of Business and Management*, **7**, 1586-1609. DOI: <https://10.4236/ojbm.2019.74110>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Recuperada de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf)
- Maloni, M. J., Hiatt, M. S., & Astrachan, J. H. (2017). Supply management and family business: A review and call for research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, **23**(2), 123-136. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409216300875>
- Maseda, A., Iturralde, T., Aparicio, G., Boulkeroua, L. and Cooper, S. (2019). Family board ownership, generational involvement and performance in family SMEs: A test of the S-shaped hypothesis. *European Journal of Management and Business Economics*, **28**(3), 285-300. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2018-0071>
- Meira, R. & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. [Versión electrónica]. *Revista de Estudios y Perspectivas en Turismo*, **22**, 854-874.
- Molina, P., Botero, R. & Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento de empresas de familia. Una nueva perspectiva. [versión electrónica]. *Revista Estudios Gerenciales*,

<https://search.proquest.com/openview/32bb0812905b23c3543f94c9127989e6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60391>

Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.

Roth, L., Heinz, M. & Birch, R. (2017). Family owned business succession and governance: A multiple case study in Brazil. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 96-107. Retrieved from

<https://search.proquest.com/openview/c47c2ef5566671710dc7f64212a0275c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1576337>

Rueda, J. & Rueda, M. (2017). Modelo econométrico de gestión. [versión electrónica]. *Revista Finanzas, política y economía*, 9, 319-344.

Sreih, J., Assaker, G. y Hallak, R. (2016). Experiencia empresarial, apoyo al desempeño de la empresa comunitaria y familiar: un estudio cruzado de empresas familiares basadas en productos y servicios. *Investigación de gestión contemporánea*, 12 (4). Recuperado de <https://doi.org/10.7903/cmr.15360>

Sreih, J., Lussier, R. & Sonfield, M. (2019). Differences in management styles, levels of profitability, and performance across generations, and the development of the Family Business Success Model. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1) 32-50. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0030>

Tagiuri, R. & Davis, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts [consultado 12 Jul 2013]. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Ticona, F. (2017). *Los factores críticos de éxito y sucesión generacional en la continuidad de las empresas familiares del sector textil en el centro comercial Mossutto, Cercado – Arequipa 2017.* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3418/ADMtiapfc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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 Studies*, 2(1), 1-13. Retrieved from <https://bit.ly/3hNLkRE>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario

**Marque con un Aspa (X) la respuesta que usted considere correcta.**

1. La actividad económica la realiza como:
  - a) Persona natural
  - b) Persona jurídica
2. Edad de la empresa:
  - a) De 1 – 5 años
  - b) De 5 – 10 años
  - c) De 10 – 15 años
  - d) De 20 a más años (especifique)
3. Número de empleados que trabajan en la empresa:
  - a) Entre 1 y 5
  - b) Entre 6 y 10
  - c) Entre 11 y 30
  - d) Entre 31 a 50
  - e) Entre 51 a 100
  - f) Entre 101 a 250
4. Radio de acción geográfica:
  - a) Local
  - b) Regional
  - c) Estatal
  - d) Nacional
  - e) Internacional
5. ¿La empresa tiene o ha tenido acceso a algún apoyo o financiamiento privado o gubernamental?
  - a) Si
  - b) No
6. Etapa generacional en la que se encuentra la empresa
  - a) Primera
  - b) Segunda
7. ¿Desde la perspectiva familiar, ¿cuál es el objetivo de la empresa?
  - a) Incrementar la rentabilidad
  - b) Trascender a la siguiente generación
  - c) Incrementar la participación de más miembros de la familia
  - d) Otro (Describa)

8. La empresa cuenta con una estructura organizacional definida por escrito (Organigrama de puestos y cargos)

- a) Si      b) No

8.1 ¿El organigrama de la empresa, es conocido por todos los integrantes de la empresa?

- a) Si      b) No

9. ¿Realizan planeación periódica (semanal, mensual, anual) de las actividades que se van a realizar?

- a) Sí
- b) Sí, pero no por escrito
- c) No

10. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación y entrenamiento para el personal de nuevo ingreso?

- a) Sí
- b) Sí, pero no por escrito.
- c) No

11. ¿La empresa cuenta con manuales de organización y expedientes de recursos humanos?

- a) Si      b) No

12. ¿Conoce cuál es la situación financiera actual de su empresa?

- a) Si      b) No

13. ¿Conoce la forma de calcular el costo real de su producto o servicio?

- a) Si      b) No

14. La contabilidad de la empresa es llevada por:

- a) No se lleva contabilidad
- b) Alguien de la misma familia
- c) Persona (contador) externa

15. ¿Considera que la maquinaria y los equipos que utiliza para la producción o prestación del servicio son los adecuados?

- a) Sí      b) Se necesita mejorarlos

16. ¿Cuenta con manuales de calidad para uso en sus procesos de producción?
- a) Sí (pase a la pregunta 18.1)
  - b) No (Pase a la pregunta 19)
- 16.1 Se conocen y se respetan normas de calidad en los procesos de producción
- a) Sí
  - b) No
17. ¿Cómo considera su nivel de productividad actual?
- a) Alta
  - b) Media
  - c) Baja
18. ¿Cuenta con plan de mantenimiento de la maquinaria y equipo?
- a) Sí
  - b) No
19. ¿Ha desarrollado o aplica técnicas de innovación en sus procesos de producción o de servicios que ofrece?
- a) Sí
  - b) No
  - c) Planes en proceso
20. ¿Los empleados son capacitados antes de trabajar en los procesos de producción o de servicios?
- a) Sí
  - b) No, aprenden en la práctica
21. El local o edificio que ocupa es:
- a) Propio
  - b) Arrendado
  - c) Prestado
22. ¿Considera que conoce bien el mercado donde participa?
- a) Sí
  - b) No
23. ¿Realiza difusión de sus productos y servicios?
- a) Sí (Mencione los medios utilizados)
  - b) No (Mencione las razones por las que no lo realiza)
24. La empresa o negocio cuenta con una imagen corporativa (logotipo, eslogan, etc.)
- a) Sí (Pase a la pregunta 26.1)
  - b) No (Pase a la pregunta 27)

24.1 La imagen corporativa fue diseñada por:

- a) El fundador
- b) Por consultores externos
- c) Por un familiar

25. Promueve ser una empresa socialmente responsable

- a) Sí
- b) No
- c) Se desconoce a qué se refiere

26. Género de la persona que tiene el mando actualmente

- a) Hombre
- b) Mujer

27. Edad aprox: \_\_\_\_\_

28. Nivel educativo alcanzado

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Bachillerato
- d) Carrera técnica
- e) Licenciatura (Especifique)
- f) Maestría (Especifique)

29. Antigüedad que tiene en el cargo

- a) De 1-5 años
- b) De 5 - 10 años
- c) De 10 -15 años
- d) De 15 - 20 años
- e) De 20 a más años (Especifique)

30. La experiencia profesional de la persona que tiene el mando de la empresa se debe a que:

- a) Ha trabajado en puestos similares en otras empresas
- b) Ha trabajado siempre en esta empresa
- c) Se ha capacitado para dirigir la empresa
- d) No tiene experiencia en la empresa

31. La empresa está integrada en su mayoría por:

- a) Hombres
- b) Mujeres
- c) La proporción es casi igual

32. La empresa se gobierna por:

- a) Un Concejo de Administración
- b) Un Concejo familiar
- c) Un protocolo o reglamento familiar
- d) El fundador o propietario(a) actual
- e) decide y gobierna

33. ¿La empresa cuenta con un plan de sucesión de mando definido?

- a) Sí, definido por escrito
- b) No se cuenta con un plan
- c) Solo se ha pensado

34. Integrante de la familia más involucrado en las decisiones de la empresa y con mayor participación en las actividades diarias, además del propietario o mando actual

- a) Esposo(a)
- b) Hermano(a)
- c) Hijo(a)
- d) Sobrino(a)
- e) Otro

35. Características que considera debe tener el sucesor del mando:

- a) Nivel de Educación
- b) Experiencia y participación en el negocio
- c) Habilidad de manejo del negocio
- d) Compromiso y responsabilidad con la empresa
- e) Edad

36. Dentro de la familia, ¿existen personas con las características anteriores?

- a) Sí
- b) Sí, pero le falta mejorar sus capacidades
- c) No

37. ¿La persona que considera como posible o futuro sucesor, está interesado y preparado para asumir el mando

- a) Sí
- b) Sí, pero le falta mejorar sus capacidades
- c) No

38. Considera que el sucesor del mando de la empresa debería ser:

- a) Miembro de la familia, aunque no esté preparado
- b) Miembro de la familia, pero preparado
- c) Persona externa preparada que colabora actualmente

39. ¿Con qué frecuencia surgen conflictos familiares que afectan a la empresa o las decisiones empresariales?

- a) Siempre
- b) Muy frecuente
- c) Frecuente
- d) Poco frecuente
- e) Nunca

40. ¿La empresa o negocio cuenta con algún acuerdo, convenio o norma para manejar los conflictos familiares?

- a) Sí y se aplica
- b) Sí, pero no se aplica
- c) No

41. ¿Considera que su empresa está lista para llevar a cabo el proceso de sucesión de mando, si tuviera que realizarse en este momento?

- a) Sí
- b) No
- c) No lo sé

42. ¿Considera que la empresa requiere ayuda externa para planear la sucesión generacional?

- a) Sí      b) No

43. Describa tres situaciones que más le preocupen del futuro de su empresa

---

---

---

Muchas Gracias!

**Anexo 2.** Restaurantes de la Urbanización Villa Sol

**Nombre:** Furia Azul

**Dirección:** Av. Central con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante -cevichería



**Nombre:** Libertad

**Dirección:** Av. Central con Av. Sta. Elvira.

**Rubro:** Restaurante - platos marinos y criollos.



**Nombre:** Full Sanguchon

**Dirección:** Av. Central con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante – Tacos, enchiladas, jugos.



**Nombre:** Los Álamos

**Dirección:** Av. Central con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante - Picantería



**Nombre:** Comida Coreana

**Dirección:** Av. Central con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante-



**Nombre:** El Punto de Encuentro

**Dirección:** Av. Central con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Caldo de gallina



**Nombre:** De Fiori

**Dirección:** Av. Central con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Menú criollo



**Nombre:** Camp's Burger

**Dirección:** Av. Central con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Hamburguesas



**Nombre:** Hectitor's del Norte

**Dirección:** Av. Central con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Hamburguesas



**Nombre:** Aromas Criollos

**Dirección:** Av. Central con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Menú criollo



**Nombre:** Chanco al Cilindro

**Dirección:** Av. Central con Av. Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Chicharronera



**Nombre:** Don Chame's

**Dirección:** Av. Central con Av. Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Cevichería



**Nombre:** Fu-sion

**Dirección:** Av. Central con Av. Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Chifa



**Nombre:** Gran Chiken

**Dirección:** Av. Centran con Av. Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Pollo a la brasa



**Nombre:** Chinesse Food Yaofu

**Dirección:** Av. Centran con Av. Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Chifa



**Nombre:** Lisany

**Dirección:** Av. Centran con Av. Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Pollo a la brasa y parrillas



**Nombre:** Chicken Day

**Dirección:** Av. Centran con Av. Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Pollos y parrillas



**Nombre:** La Estrella

**Dirección:** Av. Centran con Av. Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Caldo de gallina y chifa



**Nombre:** Mayly's

**Dirección:** Av. Centran con calle Urano

**Rubro:** Restaurante- Pollos a la brasa



**Nombre:** Fu yuan

**Dirección:** Av. Centran con calle Urano

**Rubro:** Restaurante- Chifa



**Nombre:** Kely's

**Dirección:** Av. Centran con calle Urano

**Rubro:** Restaurante- Pollos y grill





**Nombre:** El Cazador

**Dirección:** Av. Centran con Av. B

**Rubro:** Restaurante- Pollos a la brasa



**Nombre:** Sr Muruhuay

**Dirección:** Av. Centran con Av. B

**Rubro:** Restaurante- Chifa, caldos de gallinas



**Nombre:** Comidas Criollas

**Dirección:** Av. Centran con Av. B

**Rubro:** Restaurante- Comidas criollas



**Nombre:** La Central

**Dirección:** Av. Centran con Av. B

**Rubro:** Restaurante- Pizzería



**Nombre:** Candy

**Dirección:** Av. Betancourt con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Cevichería



**Nombre:** Pikantz

**Dirección:** Av. Betancourt con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Comida criolla



**Nombre:** Comida Criolla

**Dirección:** Av. Betancourt con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Comida criolla



**Nombre:** El Rinconcito de la Morena

**Dirección:** Av. Betancourt con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Comida criolla



**Nombre:** Comida Criolla

**Dirección:** Av. Betancourt con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Comida criolla



**Nombre:** Alas Doradas

**Dirección:** Av. Betancourt con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Pollos y parrillas



**Nombre:** Eva

**Dirección:** Av. Betancourt con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Comida Criolla



**Nombre:** Comida Criolla

**Dirección:** Av. Betancourt con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Comida criolla



**Nombre:** La Concha en su Punto  
**Dirección:** Av. Betancourt con Av. Central  
**Rubro:** Restaurante- Comidas marinas



**Nombre:** D' Luis  
**Dirección:** Av. Betancourt con Av. Central  
**Rubro:** Restaurante- Comida criolla



**Nombre:** Gonta's  
**Dirección:** Av. Holanda con calle 26  
**Rubro:** Restaurante- Platos a la carta



**Nombre:** Mikys

**Dirección:** Av. Holanda con calle 26

**Rubro:** Restaurante- Comida criolla



**Nombre:** Giovenales

**Dirección:** Av. Holanda con Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Pizzerías y pastas



**Nombre:** Sabor y Sazón

**Dirección:** Av. Holanda con Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Menú criollo



**Nombre:** Yorla's

**Dirección:** Av. Holanda con Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Chifa y polleria



**Nombre:** La Olla Milagrosa

**Dirección:** Av. Holanda con Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Menú criollo



**Nombre:** Menú Criollo

**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Menú criolla



**Nombre:** Tradiciones Barranquinas  
**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central  
**Rubro:** Restaurante- Menú criollo



**Nombre:** De Don Victorio  
**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central  
**Rubro:** Restaurante- Menú Criollo



**Nombre:** Beckertino  
**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central  
**Rubro:** Restaurante- Hamburguesas, salchipapas



**Nombre:** Real Fish

**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Menú criollo



**Nombre:** Mi Jesús

**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Cevichería



**Nombre:** Mi Rico Catacaos

**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Cevichería



**Nombre:** Cebichon

**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Cevichería



**Nombre:** El Huamparino

**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Cevichería



**Nombre:** Sabores del Perú

**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Comida criolla



**Nombre:** Corralito

**Dirección:** Av. Sta. Elvira con Av. Central

**Rubro:** Restaurante- Pollos y parrillas



**Nombre:** Laredo

**Dirección:** Av. Universitaria con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Comida trujillana



**Nombre:** Rome

**Dirección:** Av. Universitaria con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Pizzería



**Nombre:** La Cabaña

**Dirección:** Av. Universitaria con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Pollos a la brasa



**Nombre:** Señor de la Soledad

**Dirección:** Av. Universitaria con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Menú marinos



**Nombre:** Comida Criolla

**Dirección:** Av. Universitaria con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Menú criollo



**Nombre:** La Concha De

**Dirección:** Av. Universitaria con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Costa, sierra, selva



**Nombre:** Chicharroneria Leo

**Dirección:** Av. Universitaria con Av. Sta. Elvira

**Rubro:** Restaurante- Chicharrones



**Nombre:** El Económico

**Dirección:** Av. A con Av. Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Caldo de gallina y mote



**Nombre:** Donde el Chato

**Dirección:** Av. A con Av. Huandoy

**Rubro:** Restaurante- Menú marino



**Nombre:** El Triunfo

**Dirección:** Av. A con Av. B

**Rubro:** Restaurante- Chifa, caldo de gallina



**Nombre:** Carmencita

**Dirección:** Av. A con Av. B

**Rubro:** Restaurante- Comida criolla



**Nombre:** Paradero

**Dirección:** Av. A con Av. B

**Rubro:** Restaurante- Cevichería



**Nombre:** Menú Criollo

**Dirección:** Av. A con Av. B

**Rubro:** Restaurante- Comida criolla



**Nombre:** La Sazón

**Dirección:** Av. A con Av. B

**Rubro:** Restaurante- Menú criollo



**Nombre:** Junior

**Dirección:** Av. A con Av. B

**Rubro:** Restaurante- Caldo de gallina, chifa



### Anexo 3. Análisis descriptivo (figuras y tablas)

#### Dimensión empresa

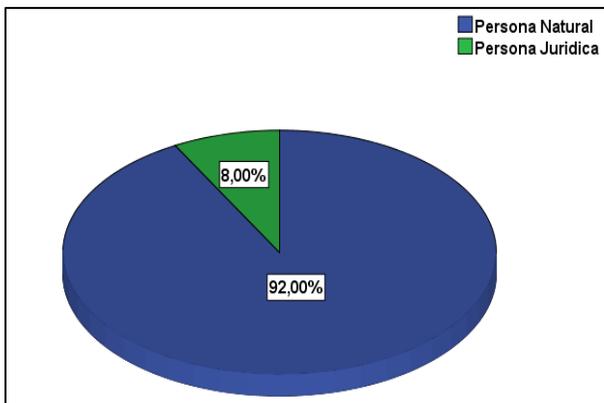


Diagrama circular del tipo de empresa

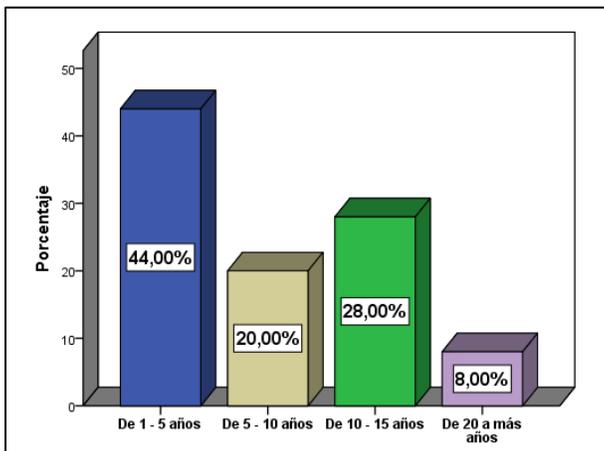


Diagrama de barras de los años de operación de la empresa

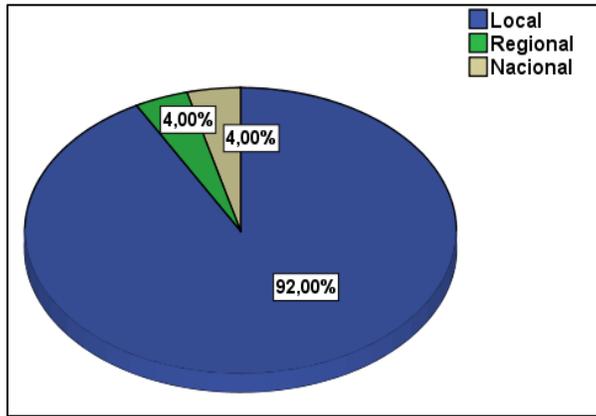


Diagrama circular de acción geográfica

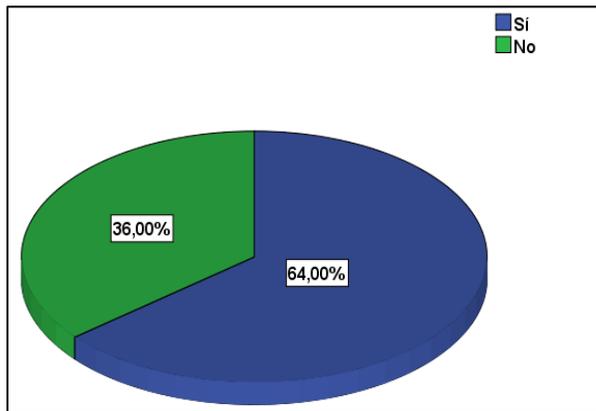
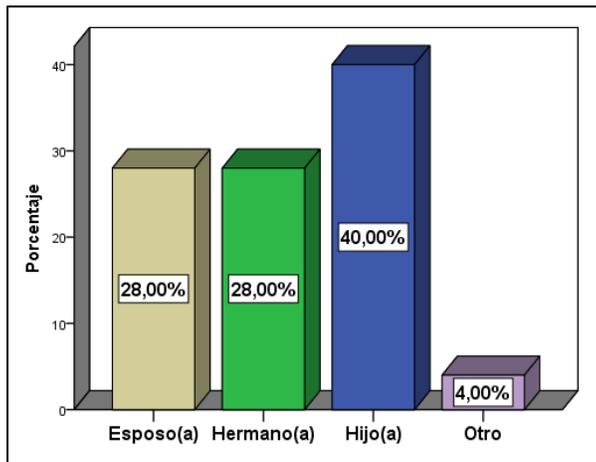


Diagrama circular de acceso a financiamiento



. Diagrama de barras de integrantes de la familia

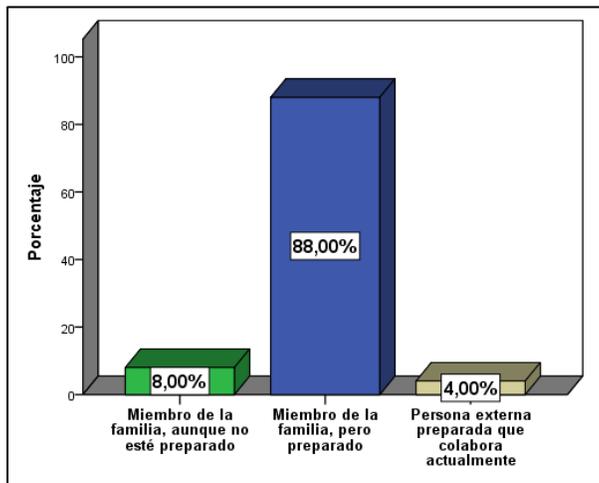


Diagrama de barras del sucesor al mando

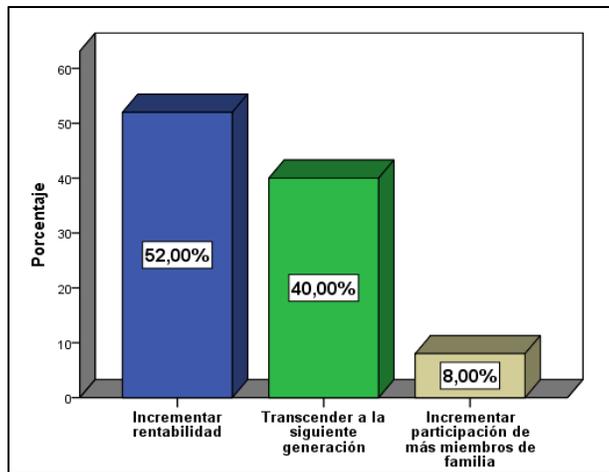
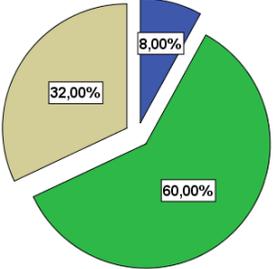
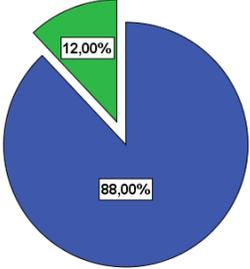
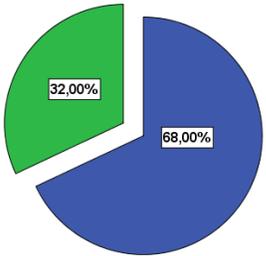
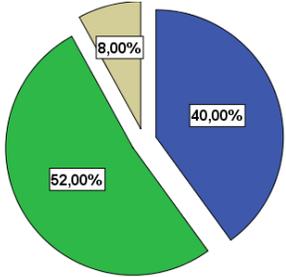


Diagrama de barras del objetivo de la empresa

### Distribución de frecuencias área de dirección y planificación

Área de Dirección y Planificación			
La empresa	No cuenta	Si cuenta	
Con una estructura organizacional definida por escrito (organigrama de puestos y cargos).	64,00%	36,00%	
Organigrama conocido por todos los integrantes de la empresa	72,00%	28,00%	
Manuales de organización y expedientes de recursos humanos	80,00%	20,00%	
La empresa	No cuenta	Si cuenta	Si, pero no por escrito
Realizan planeación periódica de las actividades	20,00%	20,00%	60,00%

Planes de capacitación y entrenamiento para el personal de nuevo ingreso	 <table border="1"> <tr> <td>60,00%</td> <td>32,00%</td> <td>8,00%</td> </tr> </table>	60,00%	32,00%	8,00%
60,00%	32,00%	8,00%		
La empresa	<table border="1"> <tr> <td>No conoce</td> <td>Si conoce</td> </tr> </table>	No conoce	Si conoce	
No conoce	Si conoce			
Conoce la situación financiera actual	 <table border="1"> <tr> <td>88,00%</td> <td>12,00%</td> </tr> </table>	88,00%	12,00%	
88,00%	12,00%			
Conocen la forma de calcular el costo real de su producto o servicio	 <table border="1"> <tr> <td>68,00%</td> <td>32,00%</td> </tr> </table>	68,00%	32,00%	
68,00%	32,00%			
Contabilidad:	<table border="1"> <tr> <td>Externa (Contador)</td> <td>Interna (Familiar)</td> <td>No se lleva contabilidad</td> </tr> </table>	Externa (Contador)	Interna (Familiar)	No se lleva contabilidad
Externa (Contador)	Interna (Familiar)	No se lleva contabilidad		
La contabilidad de la empresa es llevada por:	 <table border="1"> <tr> <td>52,00%</td> <td>40,00%</td> <td>8,00%</td> </tr> </table>	52,00%	40,00%	8,00%
52,00%	40,00%	8,00%		

Fuente: Spss v.25

### Distribución de frecuencias área de ventas y mercadotecnia

Área de Ventas y Mercadotecnia							
La empresa	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 2px 10px;">No</span> <span style="background-color: #2196F3; color: white; padding: 2px 10px;">Si</span> </div>						
Considera que conoce bien el mercado donde participa	<table border="1"> <caption>Data for 'Considera que conoce bien el mercado donde participa'</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>80,00%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>20,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	80,00%	No	20,00%
Respuesta	Porcentaje						
Si	80,00%						
No	20,00%						
Realiza difusión de sus productos y servicios	<table border="1"> <caption>Data for 'Realiza difusión de sus productos y servicios'</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>80,00%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>20,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	80,00%	No	20,00%
Respuesta	Porcentaje						
Si	80,00%						
No	20,00%						
Cuenta con una imagen corporativa	<table border="1"> <caption>Data for 'Cuenta con una imagen corporativa'</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>88,00%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>12,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	88,00%	No	12,00%
Respuesta	Porcentaje						
Si	88,00%						
No	12,00%						

Fuente: Spss v.25

## Dimensión propiedad y perfil del propietario

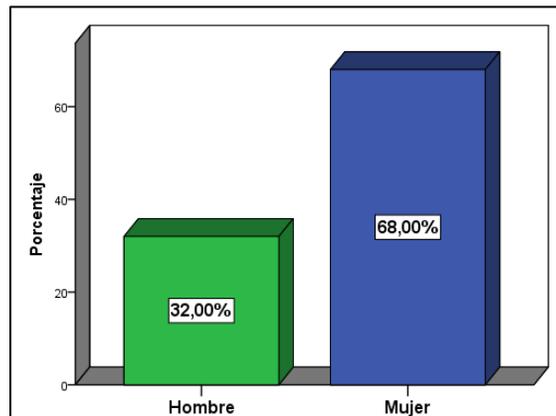


Diagrama de barras del género de la persona que tiene el mando

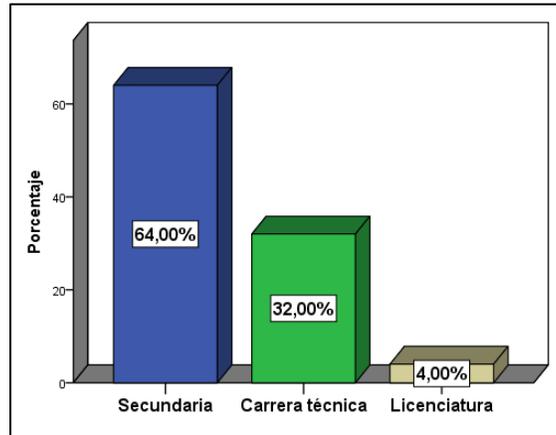


Diagrama de barras del nivel educativo

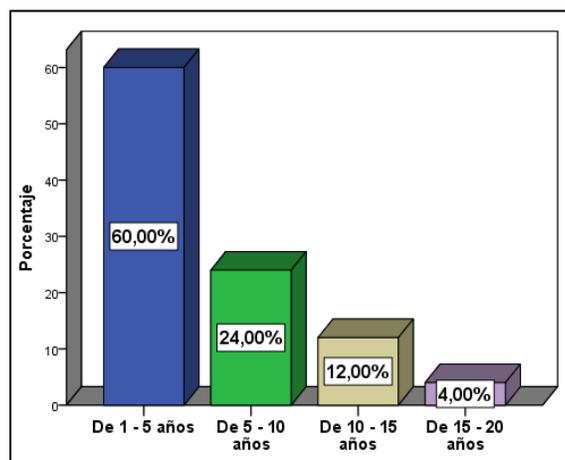


Diagrama de barras de la antigüedad en el cargo

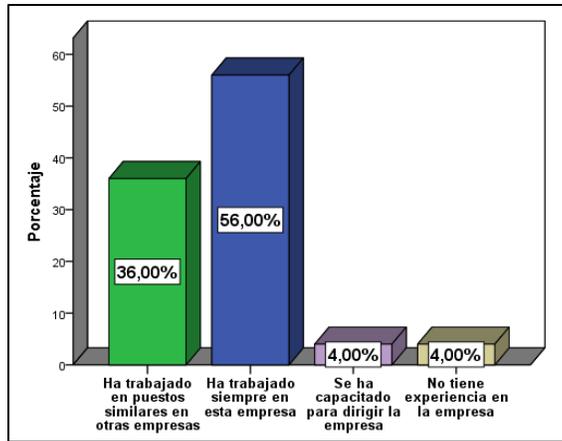


Diagrama de barras de la experiencia profesional

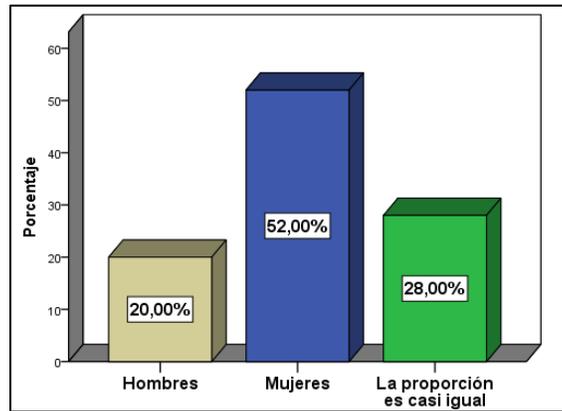


Diagrama de barras del género de los integrantes

## Dimensión familia

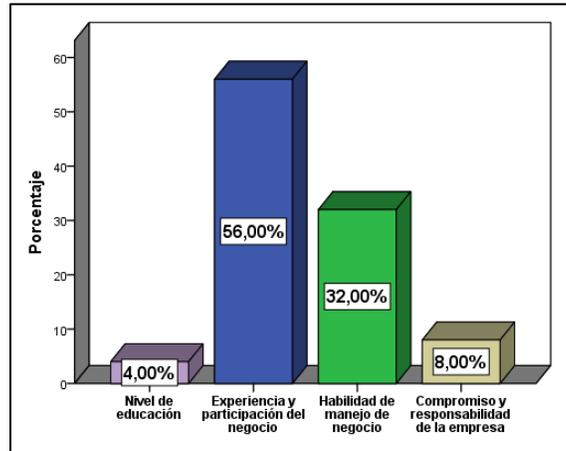


Diagrama de barras del sucesor al mando

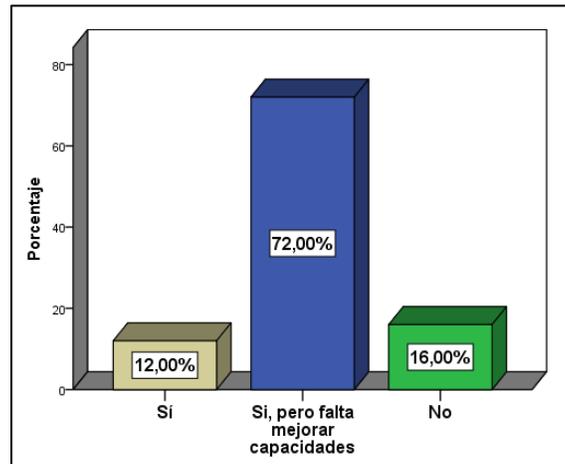


Diagrama de barras de las características de la familia

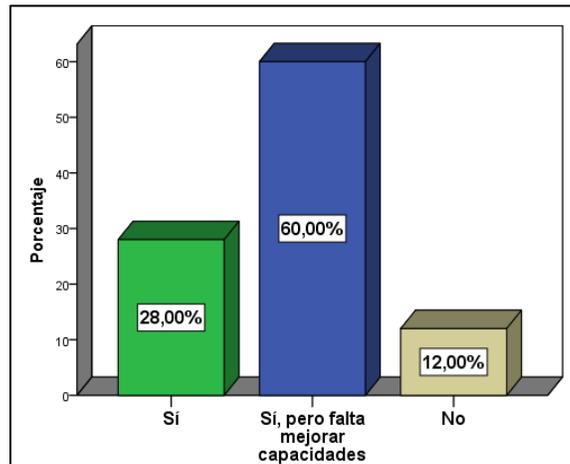


Diagrama de barras del futuro sucesor

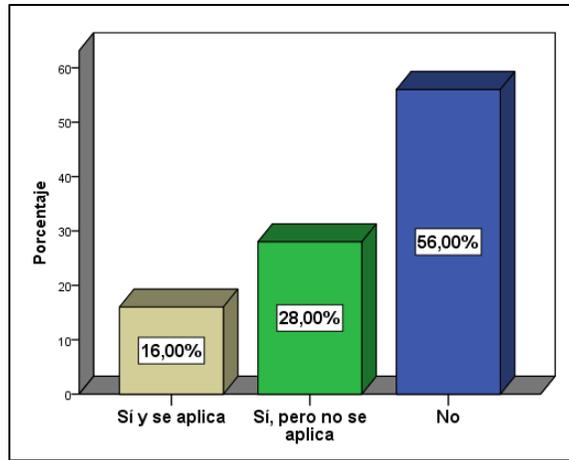


Diagrama de barras de manejo de conflictos

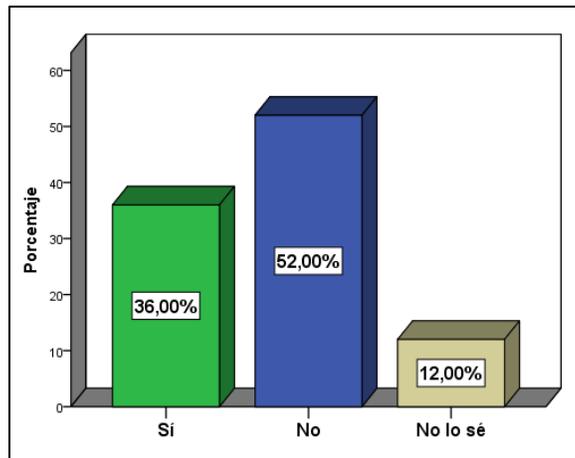


Diagrama de barras del proceso de sucesión

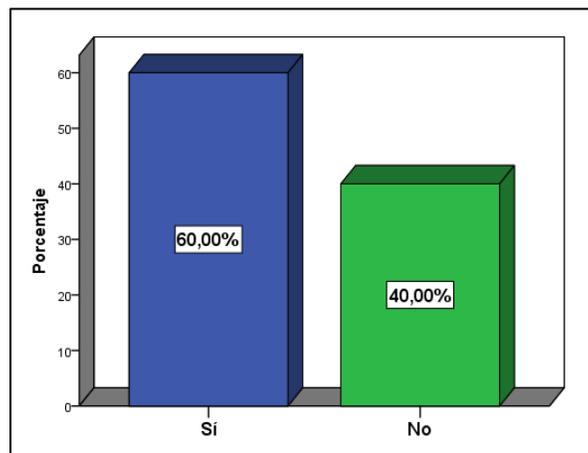


Diagrama de barras de ayuda para el proceso de sucesión

#### Anexo 4. Frecuencias de respuestas

PREGUNTA	RESPUESTA
La actividad económica la realiza como	Persona Natural (23) Persona Jurídica (2)
Edad de la empresa	De 1 a 5 años (11) De 5 a 10 años (5) De 10 a 15 años (7) De 20 a más años (2)
Número de empleados que trabajan en la empresa	Entre 1 y 5 (28) Entre 6 y 10 (6) Entre 11 y 30 (1) Entre 31 y 50 (0) Entre 51 y 100 (0) Entre 101 y 250 (0)
Radio de acción geográfica	Local (23) Regional (1) Nacional (3) Internacional (1)
¿La empresa tiene o ha tenido acceso a algún apoyo o financiamiento privado o gubernamental?	SI (16) NO (9)
Etapas generacionales en la que se encuentra la empresa	Primera (21) Segunda (4)
¿Desde la perspectiva familiar, ¿cuál es el objetivo de la empresa?	Incrementar la rentabilidad (13) Trascender a la siguiente generación (10) Incrementar la participación de más miembros de la familia (2) Otro (0)
La empresa cuenta con una estructura organizacional definida por escrito (Organigrama de puestos y cargos)	SI (9) NO (16)
¿El organigrama de la empresa, es conocido por todos los integrantes de la empresa?	SI (7) NO (18)
¿Realizan planeación periódica (semanal, mensual, anual) de las actividades que se van a realizar?	SI (5) Si, pero no por escrito (15) NO (5)
¿La empresa cuenta con planes de capacitación y entrenamiento para el personal de nuevo ingreso?	SI (2) Si, pero no por escrito (15) NO (8)
¿La empresa cuenta con manuales de organización y expedientes de recursos humanos?	SI (5) NO (20) SI (22)

¿Conoce cuál es la situación financiera actual de su empresa?	NO (3)
¿Conoce la forma de calcular el costo real de su producto o servicio?	SI (17) NO (8)
La contabilidad de la empresa es llevada por	No se lleva contabilidad (10) Alguien de la misma familia (13) Persona (contador) externa (2) Si (9)
¿Considera que la maquinaria y los equipos que utiliza para la producción o prestación del servicio son los adecuados?	Se necesita mejorarlos (16)
¿Cuenta con manuales de calidad para uso en sus procesos de producción?	Sí (pase a la pregunta 18.1) (10) No (Pase a la pregunta 19) (15)
Se conocen y se respetan normas de calidad en los procesos de producción	SI (23) NO (2)
¿Cómo considera su nivel de productividad actual?	Alta (6) Media (16) Baja (3)
¿Cuenta con plan de mantenimiento de la maquinaria y equipo?	SI (9) NO (16)
¿Ha desarrollado o aplica técnicas de innovación en sus procesos de producción o de servicios que ofrece?	Sí (9) No (9) Planes en proceso (7)
¿Los empleados son capacitados antes de trabajar en los procesos de producción o de servicios?	Sí (13) No, aprenden en la práctica (12)
El local o edificio que ocupa es:	Propio (7) Arrendado (18) Prestado (0)
¿Considera que conoce bien el mercado donde participa?	SI (20) NO (5)
¿Realiza difusión de sus productos y servicios?	Sí (Mencione los medios utilizados) (0) No (Mencione las razones por las que no lo realiza) (0)
La empresa o negocio cuenta con una imagen corporativa (logotipo, eslogan, etc.)	Sí (23) No (2)
Género de la persona que tiene el mando actualmente	Hombre (8) Mujer (17)
Edad aprox:	
Nivel educativo alcanzado	Primaria (0) Secundaria (16) Bachillerato (0) Carrera técnica (8) Licenciatura (Especifique) (1) Maestría (Especifique) (0)

	De 1-5 años (15)
	De 5 - 10 años (6)
Antigüedad que tiene en el cargo	De 10 -15 años (3)
	De 15 - 20 años (1)
	De 20 a más años (Especifique) (0)
	Ha trabajado en puestos similares en otras empresas (9)
La experiencia profesional de la persona que tiene el mando de la empresa se debe a que:	Ha trabajado siempre en esta empresa (14)
	Se ha capacitado para dirigir la empresa (1)
	No tiene experiencia en la empresa (1)
La empresa está integrada en su mayoría por:	Hombres (5)
	Mujeres (13)
	La proporción es casi igual (7)
	Un Concejo de Administración (1)
	Un Concejo familiar (9)
La empresa se gobierna por:	Un protocolo o reglamento familiar (0)
	El fundador o propietario(a) actual (13)
	decide y gobierna (3)
	Sí, definido por escrito (1)
¿La empresa cuenta con un plan de sucesión de mando definido?	No se cuenta con un plan (17)
	Solo se ha pensado (7)
Integrante de la familia más involucrado en las decisiones de la empresa y con mayor participación en las actividades diarias, además del propietario o mando actual	Esposo(a) (7)
	Hermano(a) (7)
	Hijo(a) (10)
	Sobrino(a) (0)
	Otro (1)
	Nivel de Educación (1)
Características que considera debe tener el sucesor del mando:	Experiencia y participación en el negocio (14)
	Habilidad de manejo del negocio (8)
	Compromiso y responsabilidad con la empresa (2)
	Edad (0)
	Sí (3)
Dentro de la familia, ¿existen personas con las características anteriores?	Sí, pero le falta mejorar sus capacidades (18)
	No (4)
¿La persona que considera como posible o futuro sucesor, está interesado y preparado para asumir el mando?	Sí (7)
	Sí, pero le falta mejorar sus capacidades (15)
	No (3)
Considera que el sucesor del mando de la empresa debería ser:	Miembro de la familia, aunque no esté preparado (2)
	Miembro de la familia, pero preparado (22)
	Persona externa preparada que colabora actualmente (1)
	Siempre (1)
	Muy frecuente (1)

¿Con qué frecuencia surgen conflictos familiares que afectan a la empresa o las decisiones empresariales?	Frecuente (8) Poco frecuente (15) Nunca (0)
¿La empresa o negocio cuenta con algún acuerdo, convenio o norma para manejar los conflictos familiares?	Sí y se aplica (4) Sí, pero no se aplica (7) No (14)
¿Considera que su empresa está lista para llevar a cabo el proceso de sucesión de mando, si tuviera que realizarse en este momento?	Sí (9) No (13) No lo sé (3)
¿Considera que la empresa requiere ayuda externa para planear la sucesión generacional?	SI (15) NO (10)

---

**Anexo 5.** Cuestionario propuesto de mejora del modelo de los tres círculos empresas familiares

**Marque con un aspa (X) y complete la respuesta como usted considere correcta.**

1. La actividad económica la realiza como:

- a) Persona natural    b) Persona jurídica

2. Edad de la empresa: \_\_\_\_\_

3. Número de empleados que trabajan en la empresa: \_\_\_\_\_

4. Radio de acción geográfica:

- a) Local  
b) Regional  
c) Estatal  
d) Nacional  
e) Internacional

5. ¿La empresa tiene o ha tenido acceso a algún apoyo o financiamiento privado o gubernamental?

- a) Siempre  
b) Casi siempre  
c) A veces  
d) Casi nunca  
e) Nunca

6. Etapa generacional en la que se encuentra la empresa

- a) Primera    b) Segunda

7. ¿Desde la perspectiva familiar, ¿cuál es el objetivo de la empresa?

- a) Incrementar la rentabilidad  
b) Trascender a la siguiente generación  
c) Incrementar la participación de más miembros de la familia  
d) Otro (Describa)

8. La empresa cuenta con una estructura organizacional definida por escrito (Organigrama de puestos y cargos)

- a) Si    b) No

8.1 ¿El organigrama de la empresa, es conocido por todos los integrantes de la empresa?

- a) Siempre

- b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
9. ¿Realizan planeación periódica (semanal, mensual, anual) de las actividades que se van a realizar?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
10. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación y entrenamiento para el personal de nuevo ingreso?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
11. ¿La empresa cuenta con manuales de organización y expedientes de recursos humanos?
- a) Si      b) No
12. ¿Conoce cuál es la situación financiera actual de su empresa?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
13. ¿Conoce la forma de calcular el costo real de su producto o servicio?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces |

- d) Casi nunca
  - e) Nunca
14. La contabilidad de la empresa es llevada por:
- a) No se lleva contabilidad
  - b) Alguien de la misma familia
  - c) Persona (contador) externa
15. ¿Considera que la maquinaria y los equipos que utiliza para la producción o prestación del servicio son los adecuados?
- a) Totalmente adecuado
  - b) Adecuado
  - c) Ni adecuado ni inadecuado
  - d) Inadecuado
  - e) Muy inadecuado
16. ¿Cuenta con manuales de calidad para uso en sus procesos de producción?
- a) Sí (pase a la pregunta 18.1)
  - b) No (Pase a la pregunta 19)
- 16.1 Se conocen y se respetan normas de calidad en los procesos de producción
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
17. ¿Cómo considera su nivel de productividad actual?
- a) Alta
  - b) Media
  - c) Baja
18. ¿Cuenta con plan de mantenimiento de la maquinaria y equipo?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Casi nunca

- e) Nunca
19. ¿Ha desarrollado o aplica técnicas de innovación en sus procesos de producción o de servicios que ofrece?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
20. ¿Los empleados son capacitados antes de trabajar en los procesos de producción o de servicios?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
21. El local o edificio que ocupa es:
- a) Propio
  - b) Arrendado
  - c) Prestado
22. ¿Considera que conoce bien el mercado donde participa?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
23. ¿Realiza difusión de sus productos y servicios?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca

24. La empresa o negocio cuenta con una imagen corporativa (logotipo, eslogan, etc.)

- a) Sí (Pase a la pregunta 26.1)
- b) No (Pase a la pregunta 27)

24.1 La imagen corporativa fue diseñada por:

- a) El fundador
- b) Por consultores externos
- c) Por un familiar

25. Promueve ser una empresa socialmente responsable

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

26. Género de la persona que tiene el mando actualmente

- a) Hombre
- b) Mujer

27. Edad aprox: \_\_\_\_\_

28. Nivel educativo alcanzado

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Bachillerato
- d) Carrera técnica
- e) Licenciatura (Especifique)
- f) Maestría (Especifique)

29. Antigüedad que tiene en el cargo: \_\_\_\_\_

30. La experiencia profesional de la persona que tiene el mando de la empresa se debe a que:

- a) Ha trabajado en puestos similares en otras empresas
- b) Ha trabajado siempre en esta empresa
- c) Se ha capacitado para dirigir la empresa
- d) No tiene experiencia en la empresa

31. La empresa está integrada en su mayoría por:

- a) Hombres
- b) Mujeres
- c) La proporción es casi igual

32. La empresa se gobierna por:
- a) Un Concejo de Administración
  - b) Un Concejo familiar
  - c) Un protocolo o reglamento familiar
  - d) El fundador o propietario(a) actual
  - e) decide y gobierna
33. ¿La empresa cuenta con un plan de sucesión de mando definido?
- a) Sí, definido por escrito
  - b) No se cuenta con un plan
  - c) Solo se ha pensado
34. Integrante de la familia más involucrado en las decisiones de la empresa y con mayor participación en las actividades diarias, además del propietario o mando actual
- a) Esposo(a)
  - b) Hermano(a)
  - c) Hijo(a)
  - d) Sobrino(a)
  - e) Otro
35. Características que considera debe tener el sucesor del mando:
- a) Nivel de Educación
  - b) Experiencia y participación en el negocio
  - c) Habilidad de manejo del negocio
  - d) Compromiso y responsabilidad con la empresa
  - e) Edad
36. Dentro de la familia, ¿existen personas con las características anteriores?
- a) Sí
  - b) Sí, pero le falta mejorar sus capacidades
  - c) No
37. ¿La persona que considera como posible o futuro sucesor, está interesado y preparado para asumir el mando
- a) Sí
  - b) Sí, pero le falta mejorar sus capacidades
  - c) No
38. Considera que el sucesor del mando de la empresa debería ser:
- a) Miembro de la familia, aunque no esté preparado
  - b) Miembro de la familia, pero preparado

c) Persona externa preparada que colabora actualmente

39. ¿Con qué frecuencia surgen conflictos familiares que afectan a la empresa o las decisiones empresariales?

- a) Siempre
- b) Muy frecuente
- c) Frecuente
- d) Poco frecuente
- e) Nunca

40. ¿La empresa o negocio cuenta con algún acuerdo, convenio o norma para manejar los conflictos familiares?

- a) Sí y se aplica
- b) Sí, pero no se aplica
- c) No

41. ¿Considera que su empresa está lista para llevar a cabo el proceso de sucesión de mando, si tuviera que realizarse en este momento?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

42. ¿Considera que la empresa requiere ayuda externa para planear la sucesión generacional?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

43. Describa tres situaciones que más le preocupa del futuro de la empresa

---

---

---

Muchas gracias!;